Initiatives stratégiques Évaluation formative de L'Institute of Indigenous Government — Colombie-Britannique

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
et Ministère de l'éducation de la Colombie-Britannique

mars 1998

SP-AH088-03-98F
(also available in English)

Remerciements

L'évaluation formative de l'initiative stratégique portant sur l'Institute of Indigenous Government a été préparée sous contrat par L. McElroy & Associates pour l'Institute of Indigenous Government, l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique, le ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation, et Développement des ressources humaines Canada.

Les évaluateurs aimeraient remercier tous ceux qui y ont participé et, en particulier, les étudiants, les instructeurs, le personnel non enseignant et les administrateurs de l'Institute of Indigenous Government (IIG). Ces gens, très occupés par ailleurs, ont gracieusement consacré du temps à cette évaluation pour donner leur opinion et exprimer leurs idées sur la façon d'améliorer l'Institut. Leur désir de contribuer à son succès s'est traduit par une grande ouverture d'esprit devant cette évaluation et la franchise de leurs réponses. Nous les remercions de la confiance qu'ils ont témoignée à l'égard des évaluateurs et du processus d'évaluation lui-même.

Les évaluateurs remercient tout particulièrement Sylvia Walsh, enseignante à l'IIG, qui était la personne contact de l'établissement pendant l'évaluation, à laquelle elle a contribué de multiples façons. Merci Sylvia d'avoir répondu à nos questions avec tant de célérité et d'ouverture d'esprit.

Nous aimerions également souligner la participation du gouvernement fédéral ainsi que du gouvernement provincial au financement de l'initiative stratégique portant sur l'Institute of Indigenous Government, dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques, pour évaluer de nouvelles approches à la réforme de la sécurité sociale en Colombie-Britannique.

Table des matières

Sommaire i

Réponse de la direction vii

1. Introduction 1
- 1.1 Aperçu de l'Institute of Indigenous Government 1
- 1.2 Financement de l'Institute of Indigenous Government 2
- 1.3 Objectifs de l'initiative stratégique pour l'IIG 3
- 1.4 But de l'évaluation 4
- 1.5 Méthode de l'évaluation 4
- 1.6 Limitation de la méthode 7
- 1.7 Organisation du rapport 8
- 1.8 Mise en garde relative à l'interprétation 8

2. Mise en œuvre 11
- 2.1 Pertinence 11
- 2.2 État de la mise en œuvre 16
- 2.3 Profil des étudiants et inscriptions 22
- 2.4 Recrutement 26
- 2.5 Accessibilité 31

3. Opérations 39
- 3.1 Ressources matérielles 39
- 3.2 Ressources financières 43
- 3.3 Rapports, contrôle et évaluation 59

4. Gestion et direction 67
- 4.1 Gestion de l'IIG 67
- 4.2 Conseil de l'éducation 76
- 4.3 Communication 80
- 4.4 Partenariats 85
- 4.5 Structure de l'autorité de l'IIG 89

5. Résumé des conclusions 95
- 5.1 Résumé des principales conclusions 95
- 5.2 Conclusion générale 98

Annexe A 101

Annexe B 103

Annexe C 107

Sommaire

L'Institute of Indigenous Government

L'Institute of Indigenous Government (IIG) est le premier établissement autonome autochtone qui a le pouvoir de décerner des diplômes d'études postsecondaires au Canada. Il a reçu le statut d'institut provincial en 1995, en vertu de la College and Institute Act de la Colombie-Britannique. Il a pour mission *« d'offrir un programme spécialisé accrédité d'études postsecondaires, de formation professionnelle et de recherche, dont le but est de donner aux peuples autochtones la possibilité d'exercer leur droit à l'autodétermination dans leur territoire, d'une façon qui respecte pleinement la philosophie, les valeurs et l'expérience des autochtones du monde entier »*.

Le financement de la mise sur pied et du développement de l'IIG était assuré principalement au moyen d'une entente entre le gouvernement du Canada et la province de la Colombie-Britannique, dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques. Cette entente prévoyait une contribution à part égale des gouvernements fédéral et provincial au financement des trois premières années de l'IIG, de 1995-1996 à 1997-1998, pour un total de 4,98 millions de dollars. L'entente entre la province et l'IIG permettait également d'assurer le financement de base de l'Institut jusqu'en l'an 2000.

La raison d'être de ce financement de l'IIG dans le cadre des initiatives stratégiques était de mettre sur pied une institution postsecondaire contrôlée par les autochtones, dont le programme d'études respecterait la philosophie, les valeurs culturelles et l'expérience sociale afin de répondre aux besoins particuliers de leurs étudiants, d'améliorer leur taux de réussite et d'augmenter leurs chances de trouver du travail une fois le diplôme obtenu.

L'IIG a le mandat tout à fait unique d'offrir un programme d'études gouvernementales autochtones, spécialisé et culturellement adapté, dans un environnement qui répond aux besoins des étudiants autochtones que les établissements d'enseignement traditionnel n'ont pu satisfaire. Ce mandat unique impose à l'IIG les obligations suivantes :

- soutien des étudiants que l'on ne retrouve pas dans les institutions normales, notamment :
  - — des aînés résidents qui contribuent à l'implantation de la philosophie et des valeurs culturelles autochtones dans l'institution;
  - — des conseillers pour aider les étudiants à surmonter les effets traumatiques de leur appartenance à un groupe marginalisé;
  - — des programmes académiques de soutien dans le but de compenser les déficiences académiques qui résultent d'expériences malheureuses dans le réseau éducatif normal.

106-02630/

- ressources bibliothécaires sur les problèmes relatifs à l'autonomie gouvernementale des autochtones, ainsi que les ressources que l'on retrouve normalement dans les institutions postsecondaires;

- programmes offerts dans toutes les communautés de la Colombie-Britannique, ainsi que de l'aide et des ressources bibliothécaires pour les étudiants du programme d'extension.

L'Institut a commencé à donner des cours à l'automne de 1995 sur le campus de l'IIG situé au centre-ville de Vancouver, ainsi que sur deux sites d'extension, soit Saanich et Lillooet. Il offre un programme de deux ans qui débouche sur un diplôme d'associé en études gouvernementales autochtones, ainsi qu'un programme de certificat d'un an, et prévoit dispenser un programme de quatre ans menant à un baccalauréat en études gouvernementales autochtones d'ici 1999-2000.

But et approche de l'évaluation

L'évaluation de l'IIG est une obligation imposée par l'entente d'initiative stratégique. Elle était encadrée par un comité comprenant des représentants de l'IIG, de l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique (UCICB), du ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation (MEHF) et de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Au cours de la première phase de l'évaluation, la firme L. McElroy & Associates a élaboré un cadre d'évaluation qui était prêt en janvier 1997. La présente étude est la seconde phase du processus. Il s'agit de l'évaluation formative, dont le principal objectif est de déterminer quels sont les points forts de l'IIG et d'en tirer parti pour améliorer l'institution et assurer son succès.

Au cours de l'évaluation, on a fait appel à trois principales méthodes de collecte des données : des entrevues, des groupes de discussion et une revue de la documentation. En voici les principales composantes :

- entrevues avec les administrateurs, les enseignants et le personnel non enseignant de l'IIG;

- entrevues avec des membres choisis du Conseil des gouverneurs de l'IIG et de l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique;

- enquête rapide sur les étudiants de l'IIG et groupes de discussion comprenant des étudiants de l'IIG;

- groupes de discussion dans deux communautés autochtones qui bénéficient du programme d'extension de l'IIG;

- groupes de discussion dans deux communautés autochtones qui ne bénéficient pas du programme d'extension de l'IIG;

- entrevues avec des intervenants externes, provenant d'établissements postsecondaires autochtones et non autochtones de C.-B. et des gouvernements fédéral et provincial;

- revue de la documentation et des dossiers.

Résumé des principales conclusions

Pertinence : La mission de l'IIG est considérée comme l'un des atouts majeurs de l'Institut et on estime qu'elle est tout à fait adaptée aux étudiants autochtones qui le fréquentent. Son plan pédagogique semble conforme à sa mission; il répond aux attentes des étudiants et la majorité d'entre eux sont satisfaits du programme académique.

Mise en œuvre : Avec seulement neuf semaines pour créer l'Institut, de l'embauche du personnel de la mise sur pied d'un programme au recrutement et à l'inscription des étudiants, l'IIG a réalisé un exploit. Il a réussi à mettre sur pied un programme de certificat ainsi qu'un programme d'associé ès arts, tout en continuant à mettre au point un programme de baccalauréat de quatre ans. Il a cependant dû faire face à deux obstacles importants qui ont contrecarré sa mise en œuvre : le manque de temps pour faire une bonne planification et des ressources insuffisantes pour mettre son plan à exécution. Il en résulte que l'IIG n'a pas réussi à atteindre son objectif du point de vue du nombre d'inscriptions, qu'il a eu de la difficulté à dispenser tout le soutien additionnel nécessaire aux étudiants (les aînés, par exemple, comme nous le mentionnons ci-dessus) pour remplir son mandat, et qu'il n'a pas réussi à mettre sur pied le programme d'extension suivant la façon et selon la portée qui étaient prévues à l'origine.

Accessibilité : Deux obstacles à l'accessibilité ont contribué à la faiblesse du nombre d'inscriptions : le besoin de cours de rattrapage académique et le manque de soutien financier adéquat pour les étudiants.

Ressources financières : L'IIG a connu des difficultés financières au cours de la deuxième et de la troisième année de son fonctionnement, en partie à cause d'une mauvaise planification et d'un contrôle financier inadéquat et en partie parce que le financement était insuffisant. Le financement accordé à l'IIG n'avait pas suffisamment tenu compte des coûts supplémentaires engendrés par la mise en place de services d'extension et d'éducation à distance, ni des besoins supplémentaires de soutien des étudiants (comme les aînés) nécessaires pour remplir son mandat. Les coûts de l'IIG par ETP seront nécessairement plus élevés que ceux des établissements postsecondaires normaux, en partie à cause de la petite taille de l'Institut, qui résulte de la spécialisation de programmes visant une clientèle spécialisée, et en partie à cause du soutien supplémentaire dont les étudiants ont besoin pour réussir. Au moment où l'initiative stratégique prendra fin en mars 1998, l'IIG ne recevra plus la part de financement que lui accorde le gouvernement fédéral. Si cette source n'est pas remplacée, l'Institut aura de graves difficultés à offrir ses programmes avec le niveau de soutien nécessaire aux étudiants.

Gestion : Les dirigeants de l'IIG ne sont pas parvenus à favoriser la confiance et le soutien des employés, ni à répondre à leurs préoccupations. La gestion n'a pas suffisamment invité les employés à participer au processus de planification et de prise de décision et, par conséquent, elle n'utilise pas ses ressources humaines aussi pleinement qu'elle le pourrait. La communication entre la gestion et les employés n'est pas efficace; c'est là une faiblesse fondamentale qui explique certains autres problèmes de gestion.

Direction : Les membres du Conseil des gouverneurs de l'IIG ne sont pas bien informés des problèmes de l'Institut et ne semblent pas être au courant des problèmes de gestion et de communication. Le Conseil n'a pas réagi proactivement face à ces difficultés, se contentant de jouer un rôle passif et de laisser la haute administration prendre les décisions. Le Conseil des gouverneurs de l'IIG n'a, par conséquent, offert ni leadership ni direction efficace à l'Institut.

Conclusion générale

L'évaluation avait pour objectif de cerner les forces et les faiblesses de l'IIG et de déterminer quels étaient les moyens à prendre pour améliorer la situation et assurer son succès. Elle a permis de soulever quelques problèmes importants que l'Institut doit résoudre, mais aussi de mettre l'accent sur certains de ses points forts, qui ne devraient pas se trouver éclipsés par les problèmes que nous avons pu détecter.

L'une des forces de l'IIG est l'engagement profond de ses administrateurs, de ses enseignants ainsi que du personnel non enseignant envers la mission de l'Institut *« de donner aux peuples autochtones la possibilité d'exercer leur droit à l'autodétermination dans leur territoire, d'une façon qui respecte pleinement la philosophie, les valeurs et l'expérience des autochtones du monde entier »*. Ils se considèrent comme les champions de la cause de l'autodétermination des peuples autochtones, attendent beaucoup de l'Institut et sont conscients de ce qu'il est capable de réaliser.

La mission de l'IIG est très pertinente aux yeux des étudiants autochtones qui le fréquentent. L'importance de l'Institut se traduit dans les opinions qu'ils ont exprimées à son sujet :

- *« C'est excitant de voir des étudiants apprendre et s'enrichir. Il est important qu'un programme soit adapté à mon expérience ...tienne compte de ce que j'ai dû subir (colonisation). »*
- *« Je m'exprime mieux, je suis plus sûr de mes connaissances. [L'éducation dispensée à l'IIG] m'a permis d'avoir plus d'influence dans ma propre communauté. »*
- *« J'aime l'IIG à cause de sa touche personnelle — c'est une communauté, mais qui offre cependant les qualifications universitaires qui peuvent vous préparer à une carrière. »*
- *« C'est le programme que j'aime le mieux ... il m'a ouvert les yeux. »*

- *« Je suis heureux qu'une institution de ce genre aborde l'histoire et les problèmes actuels ... J'aurais souhaité qu'elle existe bien plus tôt. Elle m'a permis d'acquérir les connaissances nécessaires pour me développer et changer. »*

- *« La création de l'IIG par les Premières nations de la Colombie-Britannique est un pas positif vers le plein exercice de la juridiction des Premières nations du Canada sur l'éducation de leurs enfants et de leurs peuples. Puissent la vision et le mandat de l'IIG être couronnés de succès! »*

Avec son programme académique, l'IIG fait œuvre de pionnier dans la réalisation de sa mission. L'engagement des gens, leur sens de l'objectif à atteindre et le programme académique qu'ils ont ensemble contribué à mettre sur pied sont des forces sur lesquelles l'Institut peut continuer à bâtir.

L'utilité de cette évaluation formative dépend de sa capacité à donner au Conseil des gouverneurs et aux dirigeants de l'IIG les informations dont ils ont besoin pour régler les problèmes. Elle a permis de mettre le doigt sur certains des grands défis qui se posent. Les problèmes de moral et les difficultés de communication entre les hauts dirigeants et les employés sont des questions auxquelles seul l'Institut peut trouver une solution. Le besoin d'une meilleure planification et l'évolution du Conseil des gouverneurs doivent également être pris en main par l'Institut. Pour venir à bout des défis d'ordre financier, il faudra chercher à créer des partenariats avec les gouvernements fédéral et provincial. Les communautés autochtones ont également un rôle à jouer dans le succès de l'institution. Les recommandations qui permettraient de régler ces difficultés et d'apporter des améliorations font l'objet d'un document distinct de ce rapport.

Les constatations de l'évaluation doivent être pondérées au regard du fait que l'IIG n'en était qu'à la fin de sa deuxième année de fonctionnement lorsque l'évaluation a été entreprise. Il est normal, dans une organisation complexe, comme un établissement d'éducation postsecondaire, que l'on rencontre certaines difficultés dans les premières phases du développement. L'IIG doit relever un autre défi, celui de dispenser un enseignement postsecondaire reflétant les valeurs, les cultures et l'expérience autochtones, ce qui explique, par conséquent, qu'il n'ait pu se servir du modèle des autres établissements postsecondaires normaux pour assurer son développement.

L'IIG possède les assises nécessaires pour établir son succès : une mission et un programme extrêmement pertinents, ainsi que des employés et des administrateurs dévoués à la cause. Malgré les difficultés, l'IIG a connu un départ impressionnant et, s'il utilise l'information contenue dans ce document, il sera en mesure de bâtir sur ses points forts et de s'assurer d'un brillant avenir.

Réponse de la direction

Recommandation 1.1

Étant donné que chaque enseignant a la capacité d'enseigner à plusieurs étudiants dans une même classe, on aurait là un moyen plus rentable à long terme d'utiliser les fonds publics que de financer les étudiants pour qu'ils se déplacent vers un campus central. Les programmes d'extension coûtent plus cher à l'Institution, mais ils pourraient permettre de réduire les frais généraux, compte tenu du fait que la plupart des étudiants autochtones sont financés à même les fonds publics pour étudier à l'IIG. Les étudiants auraient besoin de moins d'argent pour suivre un programme de cours dans leur propre communauté. Les programmes d'extension présentent également l'avantage de leur permettre de rester dans leur communauté d'origine, où ils conservent leurs liens familiaux et bénéficient du soutien de la communauté. Cette situation permettrait d'améliorer tant le taux de participation que celui de réussite aux examens. L'IIG devrait s'appuyer sur cet argument des nombreux avantages potentiels de la programmation en extension pour demander au gouvernement fédéral et à la province d'augmenter leur soutien financier aux programmes d'extension.

La gestion est d'accord sur le fait que cette rentabilité plus élevée devrait être un facteur important pour définir l'approche de l'Institut envers les programmes d'extension. De plus, elle reconnaît son engagement envers ses partenaires communautaires et ses étudiants actuels et s'efforcera de répondre à leurs besoins dans la mesure du possible. Une réponse intégrée aux problèmes soulevés aux points 1.1, 1.2, et 1.3 est l'une des composantes importantes des propositions de financement et des documents de programme récents comme le profil de programme du 17 février du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Technologie (MESFT), la demande de subvention présentée le 25 février au ministre des Affaires indiennes, l'exposé au Conseil du 30 mars, et la présentation du 22 mai aux gestionnaires régionaux du MAINC.

En résumé, la gestion a proposé un modèle d'apprentissage échelonné, approche qui s'inspire largement des initiatives de politique du système postsecondaire[1] et du soutien fédéral à l'apprentissage basé sur la technologie[2]. Cela permet de rapprocher les enseignants et les étudiants de diverses façons et de soutenir leurs activités de manière systémique et coordonnée.

La gestion convient que le maintien du modèle actuel, dans lequel les enseignants se déplacent dans les différents campus satellites, soulève d'importants défis pour

---

1 Voir, par exemple : Issues and Strategic Priorities for the College, Institute and Agency System, nov. 1997; Access and Choice: the Future of Distributed Learning in British Columbia, mai 1997; Computer-Mediated Communications in British Columbia: Post-Secondary Plans and Resources, févr. 1996; Report of the Post-Secondary Forum on Distributed Learning Environments, déc. 1995.

2 Par exemple, financement d'une vidéo-conférence à l'IIG par DRHC et d'un camp d'été informatique pour les jeunes autochtones à l'Institut cet été, par Travaux publics Canada.

l'institution et l'enseignement. Nous sommes d'accord que le statu quo n'est pas efficace, d'une part, et que, d'autre part, il limite les avantages que peuvent retirer les étudiants. Le modèle actuel soulève, en particulier, les questions suivantes :

- Viabilité : dans l'ensemble du réseau de l'enseignement postsecondaire on estime généralement que le modèle personnalisé d'extension n'est pas rentable et on l'a abandonné parce que ses partisans n'ont pas réussi, de ce point de vue, à en justifier le maintien. Chercher à obtenir des fonds supplémentaires pour dispenser des programmes éducatifs qui s'appuient sur cette seule approche risque de s'avérer une entreprise difficile.

- Ressources pour l'apprentissage : les étudiants des programmes d'extension ont un accès inégal aux ressources de base des étudiants dans leur champ de spécialisation. Ainsi, le catalogue du Centre de ressources de l'UCICB ne peut être consulté que sur place; de la même façon, les étudiants du programme d'extension n'ont pas le privilège de pouvoir faire des emprunts en dehors du campus au Centre de ressources de l'UCICB et les bibliothèques satellites ne sont ni complètes ni orientées sur les programmes.

- Choix d'apprentissage : les étudiants des sites d'extension ne peuvent choisir qu'un nombre limité de programmes de cours dans leur communauté, ce qui contribue à prolonger la durée de leurs études pour obtenir un diplôme. De plus, la plupart des cours actuels sont subordonnés à un horaire et à un endroit particuliers et les étudiants qui ont des obligations familiales ou professionnelles sont contraints de jongler avec ces responsabilités pour participer aux cours.

- Coût : le nombre d'étudiants par enseignant doit être plus élevé dans les campus d'extension afin de couvrir les frais de déplacement des enseignants dans ces sites. Le temps consacré à voyager soulève aussi de sérieux problèmes du point de vue de la charge de travail.

Recommandation 1.2

L'IIG reconnaît la nécessité de réévaluer son programme d'extension et de formation à distance. Nous lui recommandons de le faire sans retard, car c'est là un aspect essentiel de sa mission et une caractéristique importante pour faciliter l'accès à l'éducation postsecondaire des peuples autochtones. Étant donné que l'amélioration de cette accessibilité est l'un des objectifs de la politique cadre d'éducation postsecondaire et de formation des autochtones, l'IIG et la Direction générale des services locaux et des affaires autochtones du Ministère devraient collaborer à la recherche de moyens innovateurs pour atteindre cet objectif. Toute une gamme d'options seront nécessaires pour répondre aux divers besoins des communautés partout dans la province. Il faut trouver le moyen de mettre en place des partenariats avec des organisations, comme les centres communautaires de formation et les établissements postsecondaires, qui ont déjà l'infrastructure pour offrir des programmes en région éloignée. Lorsqu'il n'est pas possible de profiter de ce type d'infrastructure, d'autres solutions devront être explorées, comme la télévision et la radio par câble.

La gestion a proposé un plan de formation continue pour faire face aux problèmes relatifs à la qualité et à l'accessibilité de l'enseignement dans le cas des étudiants hors campus. À la base de ce modèle de planification, on retrouve la création de liens avec l'ensemble des organismes ministériels comme le Centre for Curriculum, Transfer and Technology (C2T2), le Centre for Education Information Standards and Services (CEISS), et le British Columbia Council on Admissions and Transfer (BCCAT). Ces divers partenaires ont offert à l'IIG leur aide et leur expertise en matière de planification pour rattacher l'IIG aux services de l'ensemble du réseau comme le Provincial Learning Network (PLN), le Post-Secondary Application Service of BC (PASBC), EXPLORE (centre de ressource électronique sur les programmes de l'IIG sur Internet), et le Electronic Library Network (ELN), et pour s'assurer que les crédits correspondants aux cours de l'IIG étaient pleinement transférables dans tout le réseau postsecondaire de la Colombie-Britannique.

De la même façon, l'Institut a mis en place des liens avec d'autres partenaires dans le but d'améliorer l'infrastructure éducative actuelle; c'est une expérience qui a donné des résultats mitigés. Ainsi, en partenariat avec l'école secondaire de Lillooet, l'Institut a dispensé le cours d'ordinateurs IGST 109 pendant le semestre d'automne; l'école secondaire mettait gratuitement à la disposition de l'IIG 25 postes de travail équipés d'ordinateurs pentium, contribution qui, à son avis, allait dans le sens de son engagement croissant envers les Premières nations. Par contre, la demande d'utiliser un laboratoire informatique de 15 postes de travail à Duncan a été perçue comme une occasion de gagner des revenus supplémentaires. Le Collège Malaspina proposait un taux horaire de 100 $ ou de 3 900 $ pour la durée du cours, sous prétexte de recouvrement de coût.

La gestion est généralement favorable à l'utilisation des nouvelles technologies pour surmonter les obstacles à l'accessibilité de l'éducation. Nous avons conçu un plan qui permettrait de faire appel à la technique de la vidéoconférence pour donner des cours et offrir de l'aide en direct aux étudiants. Les centres communautaires de formation sont un élément essentiel dans la prestation de ce type d'enseignement, tout autant que les 112 campus collégiaux répartis dans l'ensemble de la Colombie-Britannique. La gestion n'a cessé d'avoir des discussions au sujet de la répartition de l'apprentissage avec les représentants des centres communautaires de formation et d'autres collèges de la Colombie-Britannique. Elle a également décidé de s'investir dans une expérience pilote d'enseignement sur Internet et d'examiner la possibilité d'offrir les cours de l'IIG en s'appuyant sur les réseaux radiophoniques autochtones de la Colombie-Britannique et du Yukon. La gestion estime qu'il faut remettre en perspective toute la question de la prestation des cours et développer simultanément les soutiens à l'apprentissage échelonné ainsi que les ressources permettant d'utiliser l'infrastructure du système. Plus précisément, pour dispenser les services de façon efficace, il faut concevoir et mettre en place les systèmes administratifs internes appropriés, les aides à l'éducation et l'expertise technique nécessaires pour bien servir les étudiants hors campus.

Recommandation 1.3

Le programme d'extension devrait être offert en collaboration avec d'autres partenaires, l'IIG n'étant pas en mesure de le faire seul à cause du coût. Outre les mesures ci-dessus, il devrait chercher activement à créer des partenariats avec les communautés

autochtones, qui devraient être prêtes à lui offrir leur soutien pour dispenser le programme, à condition que l'IIG, à son tour, offre à la communauté l'accès à l'éducation postsecondaire sans que les étudiants soient obligés de quitter leur communauté. Ce genre de soutien pourrait se faire en mettant gratuitement à la disposition de l'IIG des locaux pour donner les cours, ou des aînés pour conseiller et aider les étudiants.

La gestion est d'accord avec la recommandation selon laquelle l'Institut devrait faire appel à divers modes de prestation de cours et créer de nouveaux points d'accès. L'approbation par le Conseil des gouverneurs de la stratégie d'apprentissage échelonné permettra de commencer à discuter des liens éventuels en matière de prestation de services et de soutien avec des partenaires du système, comme les Premières nations, les centres communautaires de formation et autres établissements postsecondaires, en particulier le collège University des Cariboo et le collège Camosun, qui ont tous deux des campus satellites dans des communautés où l'IIG a donné des cours sur place.

Jusqu'à maintenant, les services d'extension ont signé des ententes bilatérales : entre l'IIG et la Commission scolaire indienne de Saanich, et le Conseil tribal de Lillooet. La gestion de l'IIG sent le besoin d'élaborer une stratégie plus globale qui fasse appel aux dirigeants politiques et aux gestionnaires des communautés des Premières nations afin d'obtenir le financement nécessaire à la création de partenariats. Nous constatons bien souvent qu'il n'y a pas suffisamment de ressources pour mettre les plans en application au niveau local. La suggestion de créer des partenariats que nous présentons dans cette recommandation constituerait un bon point de départ.

Recommandation 1.4

L'IIG devrait demander à la Direction générale des services locaux et des affaires autochtones des fonds qui lui permettraient d'embaucher des coordonnateurs de l'éducation autochtones afin d'établir un lien entre l'IIG et ses sites d'extension. Étant donné que la clientèle de l'Institut est répartie partout dans la province, il faudra plus d'un coordonnateur pour remplir efficacement ce rôle. Ils constitueraient un important lien de communication avec le campus principal et participeraient étroitement aux activités de recrutement du programme d'extension et du programme principal.

Dans son mémoire sur le profil de programme, l'IIG demande au MESFT de créer trois postes de coordonnateur, agent de liaison autochtone. Selon notre lettre de financement, le Ministère déclare que l'enveloppe de 1,4 million de dollars de budget de fonctionnement doit servir à couvrir tous les coûts additionnels correspondant à l'ajout de coordonnateurs autochtones et au développement des étudiants.

Recommandation 1.5

L'Institut devait préciser et articuler une stratégie officielle de recrutement comportant aussi les activités dans ce domaine. Les problèmes à court et à long terme relatifs aux obstacles à l'accessibilité, à la prestation des programmes d'extension et de formation à distance, à l'harmonisation et à la mobilité verticale, à l'affectation des fonds, au partenariat et au partage des ressources avec d'autres agences publiques et autochtones, etc., devraient être intégrés à une stratégie globale de recrutement qui définirait les

responsabilités, les objectifs et les délais, et serait reliée au plan stratégique global de l'IIG.

L'Institut a commencé à recentrer ses activités de recrutement. Avec le développement et la réorganisation de l'IIG, il est nécessaire de remettre les stratégies à jour continuellement, à mesure que de nouvelles possibilités se présentent. L'élément principal de cette approche est l'intégration des objectifs d'inscription et de recrutement et l'élaboration d'un outil d'évaluation des besoins afin d'établir des priorités en matière de recrutement. La gestion estime que le conseil de l'éducation doit jouer un rôle important dans ce processus. Entre-temps, nous avons essayé, compte tenu des contraintes financières, de mener des activités de recrutement dans le réseau de l'enseignement secondaire et de cibler des événements comme les foires de l'emploi et autres activités scolaires. L'Institut a consacré 8 000 $ au recrutement au cours de l'année financière 1997-1998. De plus, il planifie d'affecter des fonds de transition pour permettre de dispenser ses cours d'introduction aux étudiants du secondaire, ce qui faciliterait l'ascension scolaire, l'un des objectifs importants de l'IIG et du MESFT.

Recommandation 1.6

L'insuffisance du financement des étudiants est l'une des barrières à l'accessibilité à l'enseignement pour les étudiants autochtones. Les désavantages auxquels ils ont dû faire face dans le passé les placent devant des défis supplémentaires que les étudiants non autochtones n'auraient pas à relever. La possibilité beaucoup plus élevée qu'ils ne terminent pas leurs études dans les établissements postsecondaires traditionnels fait en sorte qu'il leur faudra sans doute davantage de temps pour terminer leur formation postsecondaire, probablement plus que ne le leur permet le financement offert par la bande. Il y a encore d'autres critères de financement des bandes qui peuvent causer des problèmes, selon la bande à qui l'on a affaire, puisque chacune peut établir ses propres modalités. Les prêts étudiants ne sont pas nécessairement une bonne solution dans le cas des étudiants autochtones. Étant donné la propension de ces derniers à ne pas terminer les programmes précédents, ils risquent plus souvent que leurs pairs non autochtones de manquer à leurs engagements s'ils obtiennent un prêt étudiant, compte tenu du taux de chômage plus élevé. Ce taux de chômage plus élevé risque également de dissuader certains étudiants de faire une demande de prêt, par crainte d'être dans l'impossibilité de le rembourser plus tard. Ces barrières systémiques échappent au contrôle de l'Institut, mais si les étudiants n'ont pas l'argent nécessaire pour s'inscrire à l'IIG, ce dernier n'aura pas de succès.

Compte tenu de ces obstacles à l'accessibilité pour cause de manque de fonds, nous recommandons que le gouvernement fédéral et le gouvernement provincial examinent toute la question du financement des étudiants autochtones en général, afin d'évaluer l'importance du problème et de modifier les règles de financement pour s'assurer que le manque de moyens financiers ne constitue pas une barrière à l'accessibilité. Nous encourageons également les gouvernement fédéral et provincial à travailler en collaboration avec les partenaires autochtones à la mise sur pied d'un Fonds provincial de dotation de l'enseignement postsecondaire des autochtones, de façon à leur faciliter l'accès à l'éducation postsecondaire.

La gestion reconnaît que les barrières systémiques à l'accessibilité et au financement échappent au contrôle de l'Institut. Selon notre profil de programme, celui-ci a recommandé aux gouvernements fédéral et provincial d'entamer des discussions avec l'IIG et le NVIT (Institut de technologie de la vallée de la Nicola) afin de concrétiser la création du Fonds de l'éducation d'ici l'année universitaire 1999-2000. La plus grande partie du financement des bandes provenant du ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) relève d'ententes de contribution. L'éducation postsecondaire est financée selon une entente de répartition des capitaux par habitant, qui établit le montant des fonds selon la proportion des membres inscrits de la bande de 18 à 34 ans, comparativement à l'ensemble des autochtones inscrits en Colombie-Britannique[3]. Le niveau de soutien de l'éducation postsecondaire est principalement constitué de montants d'argent le plus souvent déterminés par le MAINC selon la formule ci-dessus, plutôt qu'en fonction des demandes et des besoins réels. On ne parviendra pas à éliminer les barrières à l'accessibilité et au financement auxquelles se heurtent les étudiants des Premières nations si l'on ne modifie pas la formule de répartition des fonds et que l'on n'augmente pas le soutien de tous les paliers de gouvernement.

Recommandation 2.1

L'IIG devrait améliorer sa capacité de planification financière, dont ses dossiers financiers et ses systèmes de production de rapports. Il faudrait que la planification financière soit liée à la planification stratégique, de sorte que les engagements budgétaires correspondent aux plans opérationnels, avec une perspective à long terme. Les plans devraient établir clairement les conséquences à court et à long terme de chacun de leurs éléments.

La gestion admet que la planification financière devrait être liée à la planification stratégique et qu'il faudrait établir des objectifs à long terme parallèlement aux plans d'action à court terme. L'Institut doit également tenir compte, dans ce processus, de la situation économique générale du gouvernement, des étudiants et des communautés des Premières nations. Les propositions de financement global présentées aux gouvernement fédéral et provincial constituent une base de départ pour réaménager le plan organisationnel qui a abouti à la création de l'IIG. Les initiatives de planification stratégique de l'automne 1998 devraient établir clairement un lien entre la planification financière annuelle et les objectifs à long terme de mise en œuvre et d'évaluation.

Avant même qu'une organisation puisse commencer à planifier, il est essentiel que son système de rapports financiers lui permette d'obtenir des renseignements fiables, périodiques et significatifs. Les dossiers financiers et les systèmes de production de rapports se sont beaucoup améliorés sous la gouverne de l'administration actuelle. On prend des mesures pour améliorer continuellement ces capacités en fonction des niveaux de ressources (voir l'annexe A).

---

3 Matthew, Nathan. First Nations Education Finances: A Review, 1996.

Recommandation 2.2

Lors de la mise en œuvre de son système d'enveloppe de subvention de base de fonctionnement, le Ministère devrait tenir compte du caractère unique de l'IIG afin de s'assurer que le financement offert est adéquat. Il devrait reconnaître le fait que si l'IIG dispense un programme spécialisé destiné à une clientèle elle-même particulière, le coût par ETP sera probablement toujours supérieur à celui des établissements postsecondaires ordinaires. Les mécanismes de financement de l'IIG du Ministère devraient tenir compte des exigences ci-dessous, propres à l'IIG :

- soutien aux étudiants que l'on ne retrouve pas dans les institutions traditionnelles comme :

  — des aînés résidents qui contribuent à l'implantation de la philosophie et des valeurs culturelles autochtones dans l'institution;

  — des conseillers afin d'aider les étudiants à surmonter les effets traumatiques de leur appartenance à un groupe marginalisé;

  — des programmes académiques de soutien afin de compenser les déficiences académiques qui résultent d'expériences malheureuses dans le réseau éducatif normal;

- ressources bibliothécaires sur les problèmes relatifs à l'autonomie gouvernementale des autochtones, ainsi que les ressources que l'on retrouve normalement dans les institutions postsecondaires;

- programmes offerts dans toutes les communautés de la Colombie-Britannique, ainsi que de l'aide et des ressources bibliothécaires pour les étudiants du programme d'extension.

Nous convenons que le Ministère devrait tenir compte des caractéristiques uniques de l'IIG afin de s'assurer qu'il ait un financement adéquat pour mettre en place un établissement d'enseignement postsecondaire unique destinée aux autochtones et pour répondre aux besoins d'argent supplémentaire lui permettant d'assurer le soutien des étudiants et de créer les ressources bibliothécaires pour tous les programmes académiques. Le profil de programme a permis d'établir clairement les ressources financières nécessaires pour assurer :

- le programme d'enseignement, de formation et de documentation des aînés;
- les services de développement et de soutien des étudiants.

Bien que le Ministère ait augmenté le budget de fonctionnement de 49 p. 100 en 1998-1999, il n'a prévu aucune somme supplémentaire pour le programme des aînés ou le développement des étudiants et les services de soutien.

Actuellement, l'IIG fait face à une déséconomie d'échelle dans le domaine des services de bibliothèque. Près de 145 000 $, soit 7,25 p. 100 de notre budget annuel, y sont consacrés, pourcentage qui est inférieur dans l'ensemble du réseau provincial. La solution, en ce qui concerne une aide supplémentaire au soutien bibliothécaire, doit provenir de partenariats économiques avec des partenaires financiers externes (publics ou privés) qui veulent participer à la mission de l'IIG en ce qui touche les ressources bibliothécaires concernant les questions relatives à l'autonomie gouvernementale des autochtones. Dans le cas des étudiants hors campus, il est essentiel de réussir à intégrer le centre de ressources de l'UCICB au système public d'éducation postsecondaire et de commencer à créer des documents de base et des archives plus facilement accessibles grâce aux technologies de l'apprentissage échelonné.

Recommandation 2.3

Le Ministère devrait améliorer la communication et fournir plus d'aide à l'IIG en ce qui concerne la recherche des sources de financement provincial dont il pourrait se prévaloir.

L'IIG a fait preuve de proactivité dans l'amélioration de la communication. En novembre 1997, les administrateurs ont rencontré le sous-ministre, Don Avison, ainsi que le sous-ministre adjoint, Shell Harvey, afin de les entretenir des objectifs et du travail de l'Institut, de trouver un consensus quant aux principes de financement et d'établir la base des communications futures avec les fonctionnaires du ministère. À la suite de ces entretiens, l'IIG a organisé, en janvier 1998 à Victoria, une séance d'information pour tout le ministère afin d'augmenter la sensibilisation des fonctionnaires et d'améliorer les communications. De ce fait, les communications de travail entre l'Institut et le personnel du ministère et de ses agences ont reçu un excellent accueil. De plus, l'IIG a présenté pour la première fois son profil de programme au Ministère. La préparation d'un mémoire bien documenté sur le profil de programme a débouché sur une augmentation substantielle de notre subvention de fonctionnement pour 1998-1999.

La gestion a également organisé, en juin, une rencontre avec le ministre et le sous-ministre de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Technologie afin de discuter des moyens de soutenir l'Institut et sa mission avec l'aide d'autres partenaires provinciaux et fédéraux.

Recommandation 2.4

L'IIG devrait chercher d'autres sources de revenu pour financer son fonctionnement. Parmi les possibilités à envisager, il y a celle qui consiste à faire une demande de subvention auprès de la Direction générale des services locaux et des affaires autochtones du ministère. Les besoins de financement, et leur justification du point de vue des programmes d'extension, du recrutement et de l'accessibilité, ont été évoqués précédemment à la section 1.

L'enveloppe de fonctionnement provinciale comprend toutes les sources de financement disponibles au sein du ministère. Elle inclut les fonds offerts par la Direction générale des services locaux et des affaires autochtones. D'autres enveloppes de moindre importance

comme le Programme de reconnaissance des acquis (PRA) et les études du travail peuvent permettre à l'Institut de faire quelques modestes gains supplémentaires.

Recommandation 2.5

L'IIG devrait s'efforcer de trouver d'autres sources fédérales de financement. L'une des raisons d'être du financement fédéral est expliqué dans la recommandation 1.1 sur les programmes d'extension.

L'IIG s'est tout d'abord adressé au ministère des Affaires indiennes et va contacter d'autres ministères fédéraux comme Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada, Santé Canada et Justice Canada pour obtenir des fonds supplémentaires. Il y a une raison bien particulière pour s'adresser au ministère des Affaires indiennes, à savoir que ce ministère est le principal artisan de l'élaboration de la réponse du gouvernement fédéral au rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones (CRPA). Le mémoire de l'Institut à l'intention du ministère met l'accent sur le rôle qu'il peut jouer comme organisation nationale, dont la priorité est « la mise en valeur du potentiel » au sein des communautés des Premières nations. Notre rencontre du 19 mai avec le directeur régional, John Watson, a permis de souligner les problèmes internes de financement du MAINC et de susciter des discussions approfondies et positives sur la stratégie d'apprentissage échelonné de l'IIG.

Recommandation 2.6

L'IIG devrait travailler également en collaboration avec d'autres instances postsecondaires et politiques afin de pousser le gouvernement fédéral à augmenter les fonds qu'il consacre au Programme d'aide aux étudiants indiens (PAEI), et invoquer les recommandations de la Commission royale sur les peuples autochtones pour justifier ses demandes d'augmentation du financement.

La gestion est d'accord sur la nécessité d'augmenter le financement de l'Institut qui découle du Programme d'aide aux étudiants indiens (PAEI), ce qu'elle a soutenu dans la proposition qu'elle a présentée le 9 janvier 1998 aux responsables de ce programme, mais que le Ministère a rejetée. Le ministère des Affaires indiennes a mis sur pied un processus de partenariat avec l'Assemblée des Premières nations concernant les initiatives reliées au rapport de la Commission royale. Il s'ensuit, comme dans tout processus centralisé, des délais dans la mise en œuvre de toute nouvelle initiative. L'IIG s'est acquis le soutien personnel du chef national dans la poursuite de ses efforts en vue d'obtenir un financement supplémentaire du gouvernement fédéral.

C'est dans ce but que nous demandons également à l'honorable Andrew Petter, ministre de l'Enseignement supérieur, de la Formation et de la Technologie ainsi que des Affaires intergouvernementales, d'intervenir au nom de l'IIG. On cherchera aussi à obtenir le soutien politique des communautés des Premières nations, de l'UCICB et d'autres organismes. Nous avons, par ailleurs, mis en place une relation stratégique avec l'administration de l'Institut de technologie de la vallée de la Nicola afin de faire progresser les dossiers communs.

Lors de sa réunion, en mai, le Conseil mixte de l'enseignement supérieur de la Colombie-Britannique (CMESCB) a endossé une résolution commune de l'IIG et du NVIT visant à accroître le financement des programmes autochtones en Colombie-Britannique.

Recommandation 2.7

L'IIG devrait recueillir davantage de fonds privés en lançant un plan de collecte de fonds et en encourageant les partenariats, les endossements et le parrainage de l'IIG par les communautés autochtones.

La gestion est consciente de la nature spécialisée et complexe de la collecte de fonds, ainsi que de l'importance de donner de la crédibilité à ses besoins auprès des organismes des secteurs privé et public qui accordent du financement. En novembre de l'année dernière, la haute gestion de l'IIG a assisté à un atelier de perfectionnement d'une demi-journée animé par Pam Miles, directrice de la dotation foncière universitaire à l'Université de la Colombie-Britannique. Depuis lors, la gestion a essayé de mettre au point un profil lui permettant de préciser les projets particuliers et les programmes auxquels elle pourrait consacrer des fonds philanthropiques. Par exemple, l'Institut a incité West Coast Energy et BC Hydro, au début de 1998, à soutenir certaines initiatives bien précises. En janvier, on a présenté à West Coast Energy des renseignements sur le soutien financier des services de bibliothèque, le laboratoire informatique des étudiants et certaines initiatives du Centre d'éducation permanente. En février, B.C. Hydro a fait connaître son intérêt pour le programme de formation et de documentation des aînés. Au printemps cette année, on a entamé des discussions préliminaires avec les syndicats nationaux au sujet de la possibilité de soutenir des projets. Chacune de ces expériences a permis de souligner l'importance de créer un réseau de donateurs privés et publics et mis en lumière la valeur potentielle de la contribution d'un bureau du développement aux efforts de collecte de fonds de l'Institut.

Recommandation 3.1

L'IIG a fait des efforts considérables pour améliorer la tenue de ses dossiers et ses procédures en matière de rapport. Il doit être prêt à commencer à faire rapport au Ministère dès l'année financière 1997-1998. Il lui reste encore du travail à faire pour s'assurer qu'il sera en mesure de respecter toutes ses obligations en matière de rapports, tant au niveau de la gestion qu'à celui de la comptabilité.

Ainsi que nous le mentionnons au paragraphe 2.1 et à l'annexe A, la gestion a modifié son système actuel de rapport et de contrôle. Ces améliorations permettront à la gestion de préparer les rapports ci-dessous, exigés dans le cadre de la structure comptable du ministère :

Sur le plan financier

- États financiers vérifiés (septembre 1998);
- Rapport des organismes publics (septembre 1998);
- Rapport annuel (octobre 1998);
- Formulaires d'entente fédérale-provinciale (Réadaptation professionnelle des personnes handicapées);

Sur le plan non financier

- Rapport vérifié sur l'utilisation courante des ETP (septembre 1998);
- Principaux indicateurs de rendement (septembre 1998).

Recommandation 3.2

Étant donné que l'IIG est dans sa phase de mise en place, il n'a pas besoin, pour le moment, de faire un examen de programme, ni une étude institutionnelle. Cependant, il y a avantage pour toute institution à se doter rapidement d'un processus d'évaluation institutionnel, tout particulièrement dans le cas de l'IIG, si l'on tient compte des défis qu'il doit relever. Mettre en place un processus efficace d'examen dès maintenant pourrait se révéler utile pour l'élaboration des programmes et la planification institutionnelle, ainsi que l'amélioration continue, à mesure que les programmes de l'IIG évoluent et se développent. C'est également un excellent moyen d'obtenir une rétroaction significative des employés dans le cadre du processus de planification.

La gestion de l'IIG convient qu'un processus d'évaluation de programme efficace est un élément nécessaire à toute planification stratégique.

Recommandation 3.3

L'évaluation sommative qui doit être réalisée dans les deux ans qui suivent la fin d'une entente d'initiative stratégique devrait, en plus de porter sur les résultats attendus d'après le cadre d'évaluation de l'IIG, aborder également les problèmes importants signalés dans l'évaluation formative, dont les ressources financières, l'accessibilité, l'efficacité de la gestion, les communications, le partenariat et la direction.

La gestion convient qu'une évaluation sommative devrait comprendre une revue approfondie du rendement de l'institution. Pour établir le mandat de toute future évaluation, il faudrait que toutes les parties expriment leur opinion et s'entendent sur le cadre initial de l'entente. La gestion estime qu'il est donc nécessaire de discuter des intérêts et des préoccupations de chacun en ce qui a trait à une série de questions.

Recommandation 4.1

Le conseil de l'éducation est un bon exemple de la façon dont on pourrait élargir le processus décisionnel de l'IIG. Il peut également jouer un rôle important dans l'auto-évaluation de l'institution et devrait donc être mis en place dans cette optique. Il est devenu, aux yeux des employés de l'IIG, une preuve de la réticence de la gestion envers toute rétroaction dans le processus de prise de décision. L'administration devrait faire de la création du conseil de l'éducation une de ses grandes priorités et s'assurer qu'il soit opérationnel d'ici la fin de l'année universitaire 1997-1998, ce qui constituerait une preuve de la volonté de la gestion de faire participer les employés de l'IIG au processus de décision. Une telle mesure permettrait également d'améliorer le moral des gens.

On a mis au point une structure de conseil de l'éducation pour l'IIG en consultation avec le doyen des affaires académiques et le corps enseignant à plein temps. Des élections au

conseil de l'éducation de l'IIG ont eu lieu le 30 mars et celui-ci s'est déjà réuni plusieurs fois depuis lors. Le 19 mai, on a nommé un administrateur scolaire. Il ne fait aucun doute pour la gestion que le conseil de l'éducation est appelé à jouer un rôle important dans l'élaboration de la politique en matière de programmes et de planification.

Recommandation 4.2

L'IIG devrait, le cas échéant, mettre d'autres processus en place afin que les enseignants et le personnel soient appelés à participer au processus de planification et de décision de façon appropriée et significative. Ces processus devraient permettre de responsabiliser les employés et d'améliorer la communication.

La gestion convient qu'il est important d'améliorer la communication pour le bien-être de l'institution. Elle estime également qu'en plus du conseil de l'éducation, le processus de négociation collective devrait permettre de régulariser la communication entre le personnel et les administrateurs et fournir un forum de discussion et de résolution des problèmes de relation de travail. La gestion continuera à solliciter la rétroaction du personnel dans le domaine de l'examen des budgets, des priorités en matière de programmes et de projets, et des modifications institutionnelles reliées au processus de planification stratégique.

Recommandation 4.3

L'IIG devrait mettre en place des protocoles et des procédures de communication permettant d'assurer une communication franche et directe avec tous les employés et le Conseil des gouverneurs, processus qui encourageraient la rétroaction du personnel et du corps enseignant et qui seraient compatibles avec les valeurs autochtones. Les décisions devraient être communiquées par écrit avec toutes les justifications nécessaires.

La gestion convient que la communication des décisions par écrit, accompagnées de leur justification, est une bonne pratique. Étant donné que l'IIG est composé d'individus de diverses nations, les valeurs autochtones doivent être définies et intégrées dans un processus de concertation dont le résultat devrait être une vision partagée des valeurs institutionnelles fondamentales. Les aînés joueront un rôle essentiel dans l'orientation de ce processus. La gestion accepte la responsabilité de l'établissement et du maintien d'une bonne communication. Le défi de l'IIG réside dans le fait que toutes les parties doivent démontrer que le fonctionnement de l'IIG peut reposer sur les valeurs et les pratiques autochtones.

Recommandation 4.4

Les activités de l'IIG devraient permettre de rehausser le profil de l'Institut dans les communautés autochtones de la Colombie-Britannique, les établissements d'enseignement secondaire et postsecondaire, ainsi que les directions et les ministères pertinents du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial. Ce travail qui consiste à rehausser le profil de l'Institut et à encourager la participation des communautés autochtones devrait faire appel au président aussi bien qu'aux coordonnateurs des services d'extension et au reste du personnel.

La gestion a mis l'accent sur le recrutement des étudiants lors de nos visites des communautés autochtones et des écoles secondaires. Le calendrier universitaire a été repensé en fonction des communautés, des agences et des étudiants. Le personnel envers l'IIG, les gouverneurs et les représentants des étudiants ont amélioré la sensibilisation et le soutien envers l'IIG au cours de récentes rencontres avec des fonctionnaires fédéraux et provinciaux. Quelques 50 fonctionnaires, dont le sous-ministre adjoint de l'Enseignement supérieur, ont assisté, en janvier, à une session d'information. Tous les membres de l'IIG ont contribué à améliorer le profil de l'Institut. La gestion espère que cette pratique va se poursuivre.

Recommandation 4.5

L'IIG devrait s'efforcer de mettre en place des partenariats avec des organisations autochtones et des institutions postsecondaires chaque fois que cela est possible. Ce type de partenariat pourrait être officialisé, les avantages, les attentes, les objectifs et les rôles de chacun des partenaires étant clairement définis. Ces partenariats porteraient, par exemple, sur la prestation des cours, le partage de compétences, ou toute autre activité qui pourrait s'avérer mutuellement avantageuse pour l'IIG et ses partenaires.

La gestion convient que le partenariat est une pierre angulaire de la croissance future de l'institution. Au début de son développement, l'Institut a surtout mis l'accent sur les priorités internes. La gestion s'attend à ce que les partenariats jouent un rôle plus important maintenant que l'Institut a établi sa crédibilité comme établissement d'enseignement. Durant l'année qui vient de s'écouler, de nombreux projets ont été lancés avec des partenaires ministériels. Cet été, l'Institut doit entamer des négociations avec le collège Langara et examiner la possibilité de créer un partenariat dans le cadre de leur programme des Premières nations. De plus, la gestion pense que les partenariats qui existent depuis longtemps avec des organisations autochtones comme le Native Education Centre et le NVIT vont continuer à croître et se développer. La gestion accueille volontiers la rétroaction du Conseil quant aux partenariats stratégiques avec des organisations autochtones, qui pourraient être avantageux pour l'IIG et ses étudiants.

Recommandation 5.1

L'IIG devrait élaborer des politiques et des procédures écrites complètes, en consultation avec le personnel et les professeurs. Les modifications des politiques et/ou des procédures devraient également faire l'objet de consultation et être clairement communiquées, en temps opportun, à tous ceux qui sont concernés. Il faudrait également que l'IIG s'assure que les administrateurs, le personnel et les professeurs connaissent bien leur rôle et qu'il leur soit clairement communiqué.

On a rédigé un projet de cadre de politique et de procédure. Au cours de l'été 1998, la gestion doit se pencher sur les aspects délicats du cadre de politique et favoriser à cet égard un processus de consultation. Les politiques et les procédures relatives au personnel seront examinées dans le cadre du processus de négociation collective. De plus, les politiques et procédures en matière d'éducation seront rédigées en collaboration avec le conseil de l'éducation. Une fois ce travail terminé, le manuel complet sera mis à la disposition du personnel et des étudiants grâce au réseau informatique local.

Recommandation 5.2

Le développement du Conseil devrait être une priorité et porter sur les éléments suivants :

- *organiser des ateliers de formation, spécialement conçus pour l'IIG, au profit de l'ensemble du Conseil;*
- *définir le mandat du Conseil et de tous ses comités, avec une définition claire du rôle et des responsabilités de chacun;*
- *mettre en place les comités appropriés pour s'occuper efficacement du travail du Conseil et veiller à ce qu'ils fonctionnent adéquatement;*
- *développer un style proactif dans le fonctionnement du Conseil et de ses comités, y compris pour établir l'ordre du jour et faire le suivi des réunions précédentes jusqu'à ce que les problèmes soient réglés;*
- *faire en sorte que le quorum soit atteint et que les membres du Conseil assistent régulièrement aux réunions;*
- *veiller à ce que le Conseil reçoive l'information nécessaire suffisamment longtemps à l'avance pour être en mesure d'en prendre connaissance avant les réunions;*
- *réorganiser le mode de fonctionnement des réunions afin que les participants se concentrent plus sur les décisions à prendre que sur l'acceptation de rapports d'activité et l'adoption de recommandations.*

La gestion s'engage à collaborer avec le Conseil afin de déterminer ses priorités dans le cadre du plan stratégique.

Recommandation 5.3

Le Conseil devrait prendre immédiatement des mesures pour combler le poste de président permanent de l'IIG.

La gestion est d'accord.

Recommandation 5.4

Le Conseil devrait élaborer un plan stratégique global pour l'IIG, en consultation avec les employés et, afin de faciliter le processus, faire appel à des experts de l'extérieur. Le plan stratégique devrait porter sur tous les aspects du fonctionnement de l'IIG et relier efficacement la planification financière à celle des locaux, des investissements, des études et des programmes d'extension.

La gestion convient que le Conseil devrait élaborer un plan stratégique global pour l'IIG, en consultation avec tous ses membres. Grâce aux demandes générales de financement

examinées et approuvées par le Conseil, la gestion a jeté les bases d'un plan stratégique. Elle est prête à collaborer avec le Conseil, le personnel et les animateurs des collèges et des instituts du réseau, dans le but de réexaminer ce plan et de mettre en place un plan stratégique global. Les aînés devraient donner leur avis sur ce plan, qui établirait un lien entre les objectifs opérationnels et la planification financière pluriannuelle, selon un calendrier précis.

1. Introduction

1.1 Aperçu de l'Institute of Indigenous Government

L'Institute of Indigenous Government (IIG) est le premier établissement public autochtone autonome qui ait le pouvoir de décerner des diplômes d'études postsecondaires au Canada. Il a reçu le statut d'institut provincial en 1995, en vertu de la College and Institute Act de la Colombie-Britannique. L'IIG est le résultat des efforts de l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique (UCICB[4]), qui a souligné « le grand besoin d'une éducation postsecondaire qu eflète la philosophie, les valeurs culturelles et l'expérience sociale des autochtones et d'une institution postsecondaire qui dispense un programme de cours permettant de préparer les étudiants à exercer leur rôle de dirigeants dans le contexte de l'autonomie gouvernementale autochtone[5] ».

Par une résolution adoptée lors de la 23e Assemblée annuelle de l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique, en octobre 1991, l'Union était invitée à planifier la création de l'IIG. Le 11 juin 1993, l'UCICB et le gouvernement de la C.-B. mettaient sur pied un conseil politique mixte chargé de mettre en place l'IIG, une institution qui décernerait des diplômes postsecondaires et serait contrôlée par les autochtones. Cela a mené à la rédaction d'une proposition et d'un document de planification qui ont été conçus en collaboration par l'UCICB et le ministère des Habiletés, de la Formation et du Travail (MHFT); le tout ayant été finalisé le 3 mars 1995. Ce document oriente la formation de l'IIG et se base sur la reconnaissance de la nécessité d'une éducation postsecondaire appropriée pour répondre aux besoins des autochtones qui ne peuvent être satisfaits dans le seul cadre du « réseau régulier » de l'éducation postsecondaire.

La mission de l'Institute of Indigenous Government est *« d'offrir un programme spécialisé accrédité d'études postsecondaires, de formation professionnelle et de recherche, dont le but est de donner aux peuples autochtones la possibilité d'exercer leur droit à l'autodétermination dans leur territoire, d'une façon qui respecte pleinement la philosophie, les valeurs et l'expérience des autochtones du monde entier*[6]. »

L'Institut a commencé à donner des cours à l'automne de 1995. Il offre un programme de deux ans qui débouche sur le diplôme d'associé en études gouvernementales autochtones, ainsi qu'un programme de certificat d'un an, et prévoit dispenser un programme de quatre ans menant à un baccalauréat en études gouvernementales autochtones d'ici 1999-2000. Il donne des cours sur le campus principal de l'IIG, situé au centre-ville de Vancouver, ainsi que sur deux sites d'extension, à Saanich et Lillooet.

---

4 L'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique est également appelée l'Union dans ce rapport.

5 *Institute of Indigenous Government: Proposal and Planning Paper*, Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique, mars 1995, page 3.

6 Tiré de l'Institute of Indigenous Government: Proposal and Planning Paper, mars 1995.

1.2 Financement de l'Institute of Indigenous Government

Le financement de la mise sur pied et du développement de l'IIG était assuré en partie par le biais d'une entente entre le gouvernement du Canada et la province de la Colombie-Britannique, dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques (IS). Cette entente prévoyait une contribution à part égale des gouvernements fédéral et provincial au financement des trois premières années de l'IIG, de 1995-1996 à 1997-1998, pour un total de 4,98 millions de dollars. L'entente entre la province et l'IIG permettait également d'assurer le financement de l'IIG jusqu'en l'an 2000. Les contributions des gouvernements fédéral et provincial figurent au tableau 1-1. Chaque gouvernement a fourni au total 2,49 millions de dollars sur la période de trois ans prévue dans l'entente d'initiative stratégique.

TABLEAU 1-1
Financement de l'IIG de source fédérale et provinciale

Année	Financement
1995-1996	Provincial : 700 000 $ • 350 000 $ en fonds de démarrage • 200 000 $ pour 30 équivalents à temps plein (ETP) de cours aux étudiants • 150 000 $ pour la location des installations et les frais connexes Fédéral : 538 050 $ Total : 1 238 050 $
1996-1997	Provincial : 850 000 $ • 200 000 $ continuité des fonds de démarrage • 200 000 $ pour 30 ETP de cours aux étudiants • 200 000 $ pour le maintien des ces ETP dans un programme de 2 ans • 200 000 $ pour l'introduction d'une autre classe de 30 ETP • 50 000 $ pour la location des installations et les frais connexes Fédéral : 1 000 000 $ Total : 1 850 000 $
1997-1998	Provincial : 940 000 $ • 100 000 $ continuité des fonds de démarrage • financement de 140 ETP sur la base de 6 000 $ par ETP Fédéral : 951 950 $ Total : 1 891 950 $
1998-1999	Provincial : • financement comparable à celui des autres institutions postsecondaires en vertu de la Loi.
1999-2000	Provincial : • financement comparable à celui des autres institutions postsecondaires en vertu de la Loi.

Les autres sources de financement de l'IIG sont les frais de scolarité déboursés par les étudiants et les dons provenant des collectes de fonds. Les frais de scolarité s'élèvent à 300 $ pour un cours qui donne trois crédits, et à 400 $ pour un cours de quatre crédits. Les activités de collecte de fonds ont pour but de compléter les autres sources de financement, en particulier dans le domaine du soutien aux étudiants et des frais d'immobilisation.

1.3 Objectifs de l'initiative stratégique pour l'IIG

Conformément à l'entente d'initiative stratégique, l'IIG cherchera à répondre aux besoins particuliers des étudiants autochtones et à atteindre deux objectifs importants :

- réduire de façon significative le taux d'abandon des étudiants autochtones de niveau postsecondaire;

- améliorer leurs chances de trouver du travail à la fin de leurs études.

L'entente précise que l'IIG s'efforcera d'atteindre ces objectifs en :

- créant un milieu favorable à l'apprentissage, dans lequel on retrouve un aîné résident et un conseiller en orientation;

- s'assurant que le contenu des cours relève de l'expérience autochtone;

- s'assurant que l'enseignement et la formation au marché du travail sont reliés aux questions portant sur l'autonomie gouvernementale autochtone et que le contenu des cours permet l'acquisition de compétences et de connaissances transférables comme :

  — la gestion financière et la comptabilité fiscale;
  — la planification et le développement communautaires;
  — l'administration du personnel;
  — les relations avec le public et les médias;

- établissant des partenariats avec l'Open Learning Agency, dans le but de concevoir et de mettre sur pied un programme d'extension qui permette à 80 p. 100 des étudiants de l'IIG de poursuivre leurs études dans des centres régionaux et dans les communautés des Premières nations;

- signant une entente de « reconnaissance mutuelle des diplômes » avec l'Open Learning Agency, afin que les crédits accordés aux étudiants par l'IIG soient également reconnus comme des crédits par l'Open University et qu'ils puissent être transférés à d'autres universités de la Colombie-Britannique et d'ailleurs qui possèdent des ententes de transfert de crédits avec l'OLA.

On trouvera d'autres renseignements sur l'IIG dans le cadre d'évaluation qui a été conçu au cours de la première phase[7].

1.4 But de l'évaluation

L'évaluation de l'IIG est une obligation imposée par l'entente d'initiative stratégique. Elle était encadrée par un comité comprenant des représentants de l'IIG, de l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique (UCICB), du ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation (MEHF) et de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Au cours de la première phase de l'évaluation de l'IIG, la firme L. McElroy & Associates a élaboré un cadre d'évaluation qui était prêt en janvier 1997. La présente étude, l'évaluation formative, est la seconde phase du processus. Une évaluation sommative est exigée dans les deux ans qui suivent la fin de l'entente d'initiative stratégique. Le but principal de l'évaluation formative est de s'assurer que des processus efficaces ont été mis en place et qu'aucun obstacle ne vient contrecarrer les chances de succès de l'IIG. L'évaluation porte, en particulier, sur les points suivants :

- la pertinence du concept de l'IIG;
- l'efficacité et le fonctionnement de sa mise en place;
- les modes de prestation de services et les procédures de gestion, ainsi que la façon de les améliorer;
- la pertinence des processus de contrôle, d'évaluation et de rapport;
- l'efficacité des procédures de recrutement et d'inscription;
- l'existence éventuelle d'obstacles à l'accessibilité, et la façon de les éliminer.

Les problèmes particuliers abordés lors de l'évaluation sont mentionnés dans l'annexe A du plan de recherche[8].

1.5 Méthode de l'évaluation

Les trois principales méthodes de collecte des données utilisées dans l'évaluation ont été des entrevues, des groupes de discussion et une revue de la documentation. On a, de plus, invité tous les étudiants actuels à participer à une petite enquête afin de compléter l'information recueillie dans les groupes de discussion. Les diverses composantes de la collecte des données sont décrites ci-dessous. L'annexe B donne la liste des personnes interrogées dans chaque groupe d'entrevues. Le plan de recherche fournit d'autres renseignements sur la méthode utilisée et les instruments de collecte des données.

---

7 Evaluation, Monitoring and Reporting Framework for the Institute of Indigenous Government Strategic Initiatives, janvier 1997.

8 Research Plan for the Formative Evaluation of the Institute of Indigenous Government, juillet 1997.

- **Personnel de l'IIG** : Ce groupe comprend tout le personnel de l'IIG, dont le président, l'économe, le doyen des affaires académiques, le registraire, le directeur des programmes d'extension, le directeur du programme international, les aînés, les conseillers, les professeurs, les enseignants à temps partiel et le personnel non enseignant. Tous les membres actuels et anciens de l'administration de l'IIG, qui y travaillent toujours, ont été interrogés sur une variété de sujets, dont l'administration de l'Institut. Le personnel non enseignant a été interrogé sur sa place dans l'IIG. Lorsque cela s'avérait nécessaire, on a préparé des guides d'entrevue adaptés à la personne qui devait répondre aux questions. Au total, 20 employés ont eu une entrevue, personnelle dans la plupart des cas, dont tous les administrateurs et tous les professeurs, quelques enseignants à temps partiel et certains aînés et membres du personnel non enseignant.

- **Conseil des gouverneurs de l'IIG et Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique** : Pour les fins de l'évaluation, nous avons combiné ces deux groupes, dont les membres sont quelquefois les mêmes, un certain nombre siégeant à la fois au Conseil des gouverneurs et au Conseil de l'UCICB, ou y ayant siégé dans le passé. Nous avons réalisé sept entrevues dans ce groupe, dont la plupart par téléphone, ces gens vivant un peu partout en Colombie-Britannique. Les représentants de l'Union qui ne font pas partie du Conseil des gouverneurs devaient répondre à un sous-ensemble de questions posées aux membres du Conseil.

- **Étudiants de l'IIG** : Les groupes de discussion étaient constitués d'étudiants actuels de l'IIG, tant du campus principal que des deux sites d'extension. Tous avaient reçu une lettre du président de l'IIG leur expliquant le but de l'évaluation et les invitant à y participer. On leur demandait de signer et de renvoyer un formulaire d'autorisation s'ils acceptaient que l'IIG transmette leur nom aux évaluateurs. Les étudiants ayant signé ce formulaire ont été contactés individuellement par l'un des évaluateurs et ont été invités à participer au groupe de discussion qui se réunirait sur leur campus.

  Il est possible que les étudiants qui ont accepté de prendre part aux groupes de discussion ne soient pas représentatifs de l'ensemble de la population étudiante de l'IIG; c'est la raison pour laquelle on a donné aux étudiants la possibilité de participer à une petite enquête qui leur permettait de donner leur avis sur divers aspects de leur expérience à l'IIG. On les a également invités à nous envoyer des commentaires par écrit s'ils le désiraient. Les étudiants qui participaient aux groupes de discussion ont reçu le formulaire d'enquête au début de la session, les autres, lors d'un cours à l'Institut. Les étudiants des groupes de discussion ont rempli le questionnaire et l'ont remis aux évaluateurs avant que ne commencent les échanges; ceux qui ne faisaient partie d'aucun groupe le remplissaient et le faisaient parvenir à l'IIG dans des enveloppes scellées, afin qu'ils soient transmis aux évaluateurs. Le nombre d'étudiants qui ont participé aux groupes de discussion, ou qui n'ont rempli qu'un questionnaire d'enquête, est indiqué dans le tableau 1-2.

  Nous avons également écrit aux anciens étudiants pour les inviter à participer, mais nous n'avons reçu que peu de formulaires d'autorisation. Dans de nombreux cas, la lettre adressée à un ancien étudiant était renvoyée à l'IIG, la personne en question ayant

déménagé. Un professeur de l'IIG a tenté de rejoindre par téléphone d'anciens étudiants qui n'avaient pas renvoyé leur formulaire d'autorisation afin d'obtenir la permission de donner leur nom aux évaluateurs. Au total, cinq anciens étudiants, et une autre personne qui avait été acceptée mais n'avait pas fréquenté l'IIG, ont été interrogés par téléphone.

TABLEAU 1-2
Participation des étudiants à l'évaluation
(% de la population entre parenthèses)

	Vancouver	Saanich	Lillooet	Total
Groupes de discussion	21 (28 %)	5 (24 %)	2 (11 %)	28 (24 %)
Questionnaire d'enquête seulement	14 (19 %)	6 (29 %)	6 (32 %)	26 (23 %)
Total	35 (45 %)	11 (52 %)	8 (42 %)	54 (47 %)

- **Participation des communautés autochtones** : Des groupes de discussion ont eu lieu dans chacune des deux communautés qui avaient participé au programme d'extension de l'IIG, soit Saanich et Lillooet. Des personnalités importantes de ces communautés, qui connaissaient le programme d'extension de l'IIG et les besoins de leur communauté en matière d'éducation postsecondaire, ont participé aux groupes de discussion.

- **Communautés autochtones non participantes choisies** : On a organisé des groupes de discussion dans deux communautés autochtones qui n'avaient bénéficié d'aucun programme d'extension. L'une d'elles, celle de Cowichan, avait entamé des discussions avec l'IIG sur la possibilité d'accueillir un programme d'extension; l'autre, celle de Penticton, n'avait entamé aucune négociation avec l'Institut. La bande de Penticton est affiliée à l'Union, contrairement à celle de Cowichan. Les groupes de discussion comptaient des représentants de la communauté connaissant les besoins en matière d'éducation postsecondaire et, dans la mesure du possible, le nombre potentiel de leurs étudiants.

- **Intervenants externes** : Pour les fins de cette évaluation, l'expression « intervenants externes » correspond aux organismes et agences qui participent ou s'intéressent à l'IIG, mais qui ne font partie d'aucun des groupes ci-dessus. Ce groupe comprend les établissements postsecondaires autochtones et non autochtones de la Colombie-Britannique, ainsi que les ministères concernés des gouvernements fédéral et provincial. Quatorze personnes de ce groupe ont été interrogées, certaines personnellement, d'autres par téléphone.

- **Documents et dossiers** : Toute une série de documents et de dossiers ont été examinés lors de l'évaluation, dont :

  — la proposition initiale et le document de planification de l'IIG de mars 1995;

  — les procès-verbaux du Conseil des gouverneurs de l'IIG, sauf ceux des réunions à huis clos;

— les documents et rapports de l'IIG, dont les plans financiers et les programmes, ainsi que le document intitulé « *Personnel Evaluation: a process for motivation and human development, Draft* », juin 1996;

— les dossiers d'inscription, de rétention scolaire et d'achèvement des études du campus principal et des campus d'extension de l'IIG;

— le matériel utilisé actuellement pour le recrutement;

— les ententes entre l'IIG et les gouvernements provincial et fédéral;

— les ententes autochtones bilatérales de DRHC du 23 mai 1997, et l'entente régionale bilatérale du 23 janvier 1996;

— le cadre de politique sur l'éducation et la formation postsecondaire du ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation de la Colombie-Britannique, et le document intitulé *1997 KPI Data Manual: British Columbia College, Institute and Agency System*;

— la *College and Institute Act* de 1989, ainsi que la College and Institute Amendment Act de 1994.

La collecte des données s'est effectuée de la mi-août à la fin novembre 1997, période pendant laquelle l'IIG n'a cessé d'évoluer, comme il est normal pour toute organisation, surtout pendant la phase de mise sur pied. Afin de s'assurer que cette évaluation tenait compte de l'information la plus récente dont on pouvait disposer, on a également organisé de courtes entrevues de suivi avec quelques-unes des personnes interrogées au sujet des problèmes évoqués lors des entrevues ou par suite de changements au cours de l'évaluation.

1.6 Limitation de la méthode

Les communautés autochtones participantes, en ce qui les concerne, n'ont que partiellement discuté de la pertinence de cette initiative. Cette composante a permis de recueillir de l'information sur la pertinence de la mission et des programmes de l'IIG dans les seules communautés de Saanich et de Lillooet; elle a également fourni de l'information sur le recrutement et l'accessibilité, dans la perspective de ces deux communautés.

On a fait appel à deux communautés autochtones non participantes afin d'avoir l'opinion de certaines communautés qui n'avaient pas bénéficié d'un programme d'extension de l'IIG. Cette décision a été prise dans le but d'élargir notre compréhension des besoins des communautés autochtones en matière d'éducation postsecondaire, d'une part, et d'autre part, des défis que ces dernières doivent relever pour y répondre. Il est important de se souvenir que les résultats obtenus auprès de ces deux communautés risquent de ne pas s'appliquer à l'ensemble des communautés autochtones de la Colombie-Britannique puisqu'on ne peut considérer ces deux communautés comme étant représentatives de toutes celles de la province quant à leurs besoins en matière d'éducation postsecondaire.

Pour généraliser les constatations sur ces questions à toutes les communautés autochtones de la Colombie-Britannique, il faudrait recueillir systématiquement de l'information auprès d'autres communautés autochtones. Cette recherche nécessiterait que l'on en établisse la liste pour l'ensemble de la province et que l'on recueille l'information auprès d'un échantillon représentatif. Avec ce type de recherche, il serait possible de déterminer le niveau de compréhension et de sensibilisation à la mission et aux programmes de l'IIG dans les communautés qui n'y ont pas encore participé, ce qui permettrait d'établir dans quelle mesure les programmes de l'IIG sont adaptés aux besoins de ces communautés en matière d'éducation postsecondaire.

L'approche que nous avons utilisée dans cette évaluation ne permet pas d'obtenir de l'information sur le niveau d'intérêt et de sensibilisation que les programmes de l'IIG ont suscité dans l'ensemble des communautés autochtones de la Colombie-Britannique. Elle ne permet pas non plus de savoir quels pourraient être les obstacles à l'accessibilité dans ces communautés. Finalement, on a convenu que la question générale portant sur la pertinence dépassait la portée de cette évaluation et qu'elle dépasserait les délais impartis et les budgets disponibles pour cette recherche.

1.7 Organisation du rapport

Les constatations de l'évaluation sont présentées dans les chapitres suivants :

2. Mise en œuvre : état de la mise en œuvre de l'IIG, inscriptions et profil des étudiants, pertinence du programme aux yeux des étudiants et des communautés autochtones, efficacité du recrutement et problème de l'accessibilité.

3. Opérations : évaluation des ressources matérielles et financières, ainsi que des procédures de rapport, de contrôle et d'évaluation.

4. Gestion et direction : efficacité de la gestion, évaluation des communications et du partenariat, et efficacité de la direction de l'IIG.

Dans chaque chapitre, les constatations sont regroupées selon les thèmes d'évaluation. Chaque section débute par un bref exposé de la question analysée. La définition complète de la question se trouve dans le plan de recherche, et le problème particulier abordé est référencé sous forme de note en bas de page. La définition du problème est suivie d'une explication du contexte où il a surgi, puis d'un résumé de l'opinion des répondants, suivi par des conclusions.

Le dernier chapitre donne un résumé des constatations et des conclusions. Les recommandations, quant à elles, font l'objet d'un document à part.

1.8 Mise en garde relative à l'interprétation

Ce document est une évaluation formative d'un établissement d'enseignement postsecondaire. Un examen aussi poussé d'une institution d'enseignement pendant sa phase de mise en place est tout à fait unique. L'évaluation est une obligation qui découle

du financement des initiatives stratégiques; les institutions qui reçoivent des subventions ordinaires du ministère[9] ne sont pas tenues de se plier à une évaluation de ce genre. Au lieu de cela, les collèges et les instituts sont normalement tenus de faire des auto-évaluations institutionnelles tous les cinq ans. (On trouvera au chapitre 3 d'autres renseignements sur les obligations des instituts en matière de rapport et d'évaluation.)

L'évaluation de l'IIG avait pour objectif de cerner les forces et les faiblesses de l'Institut et de déterminer quels étaient les moyens à prendre pour améliorer la situation. Il s'agit là d'une méthode permettant d'obtenir une rétroaction systématique afin de définir les secteurs qui auraient besoin d'amélioration et de trouver les moyens d'y parvenir. L'évaluation est donc un outil important pour l'évolution formative de l'IIG.

Les constatations doivent être pondérées en tenant compte du fait que l'IIG n'en était qu'à la fin de sa deuxième année de fonctionnement au début de l'évaluation. Au moment de rédiger ce rapport, il était à mi-chemin de son processus de développement de cinq ans. Il faut donc s'attendre à trouver des faiblesses et des domaines susceptibles d'être améliorés, ce qui n'est que normal à ce stade du développement d'une organisation aussi complexe qu'un établissement d'enseignement postsecondaire. De plus, l'IIG est unique en ce sens qu'il essaie de dispenser un enseignement postsecondaire qui reflète les valeurs, la culture et l'expérience autochtones, ce qui explique qu'il n'ait pu se prévaloir que partiellement du modèle des autres établissements postsecondaires traditionnels pour assurer son développement.

Cette évaluation a permis de cerner les forces de l'IIG, mais aussi de mettre le doigt sur ses faiblesses. Il est normal, lors d'une évaluation, que l'on se concentre davantage sur ces dernières, afin d'en comprendre les raisons et de trouver la façon d'y remédier. Il ne serait cependant pas approprié d'attribuer les faiblesses qui ont été relevées à des personnes en particulier qui prennent part au programme. Il s'agit bien ici d'une *évaluation de programme* et *non pas* d'une évaluation du personnel. Celui-ci n'a pas été évalué, l'objet principal de l'étude étant l'Institut lui-même. Par conséquent, il ne serait pas opportun de tirer des conclusions quant à la capacité des individus de s'acquitter du mandat de l'Institut sur la foi des constatations ou des conclusions présentées dans cette évaluation.

---

9 Dans l'ensemble de ce rapport, l'expression « Ministère » correspond au ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation de la Colombie-Britannique.

2. Mise en œuvre

Dans ce chapitre, nous présentons les constatations relatives à la pertinence du programme de l'IIG aux yeux de ses étudiants et des communautés autochtones de la Colombie-Britannique, ainsi que l'état d'avancement de la mise en place de l'Institut, dont les inscriptions et les constatations relatives au recrutement et à l'accessibilité.

2.1 Pertinence

Question : Les intervenants comprennent-ils bien la mission de l'IIG? Les programmes et autres services de l'Institut répondent-ils aux besoins des communautés autochtones de la Colombie-Britannique en ce qui concerne l'éducation postsecondaire[10]?

Ainsi que nous l'indiquons au chapitre 1, la mission de l'Institute of Indigenous Government est *« d'offrir un programme spécialisé accrédité d'études postsecondaires, de formation professionnelle et de recherche, dont le but est de donner aux peuples autochtones la possibilité d'exercer leur droit à l'autodétermination dans leur territoire, d'une façon qui respecte pleinement la philosophie, les valeurs et l'expérience des autochtones du monde entier. »*

L'IIG exécutera sa mission en :

- *appliquant le principe du contrôle autochtone de l'éducation autochtone au niveau postsecondaire;*
- *s'assurant que le legs politique des fondateurs de l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique, tel qu'il est défini dans le UBCIC's Aboriginal Title and Rights Paper, est transmis à la génération actuelle et aux générations futures;*
- *offrant des programmes d'éducation centralisés ou dispensés dans les communautés, ouvrant droit ou non à des crédits en études gouvernementales autochtones;*
- *décernant des certificats, un diplôme d'associé en études gouvernementales autochtones et un baccalauréat en études gouvernementales autochtones pour sanctionner la réussite aux cours et programmes accrédités de l'IIG;*
- *mettant sur pied un système de bourses de recherche, de bourses d'études, de bourses d'entretien, de prix et récompenses, et d'autres formes d'aide aux étudiants, dans le but de marquer la fin des études et la compétence dans les spécialités enseignées à l'IIG;*

[10] Les points 2.1 et 2.2 du plan de recherche sont abordés dans cette section.

- *maintenant, en assurant et en améliorant l'accès à une bibliothèque centralisée et à des archives complètes sur les peuples autochtones et les questions importantes qui les concernent;*

- *en assurant, de façon générale, la promotion et l'avancement des objectifs de l'IIG.*

Opinion des répondants (3 mars 1995)

Dans le but d'analyser le premier volet de ce problème, à savoir si les gens comprennent bien la mission de l'IIG, on a demandé aux représentants de la communauté ce qu'ils pensaient de la pertinence de la mission et des objectifs de l'IIG pour leur communauté. On a aussi posé des questions aux représentants de cinq communautés, soit un membre de l'UCICB qui ne fait pas partie du Conseil de l'IIG et dont la communauté ne bénéficie pas du programme d'extension, des représentants de deux autres communautés qui participent à ce programme, et deux autres pour qui ce n'est pas le cas. La plupart des représentants interrogés comprenaient la mission de l'IIG en ce qui concerne l'autonomie gouvernementale, alors que l'une des communautés n'a pris connaissance de la mission de l'IIG que grâce à l'information fournie par les évaluateurs[11]. L'évaluation ne donne cependant aucune indication sur la façon dont les autres membres de ces communautés comprennent la mission de l'IIG.

Pour évaluer la question de la pertinence par rapport aux besoins des communautés autochtones, nous avons recueilli de l'information par le biais d'entrevues et de groupes de discussion avec les étudiants, actuels et anciens[12], et nous avons mené des entrevues auprès de membres importants des communautés autochtones participantes et non participantes.

On a demandé aux étudiants s'ils estimaient que la mission, le programme et le cursus de l'IIG répondaient à leurs besoins en matière d'éducation. On a également demandé aux étudiants actuels si, à leur avis, l'IIG répondait à leurs attentes. Dans l'enquête, les étudiants devaient coter leur degré de satisfaction par rapport à la façon dont, globalement, l'IIG répondait aux attentes qu'ils avaient au moment de l'inscription. Le tableau 2-1 indique le taux moyen de satisfaction, 1 voulant dire extrêmement insatisfait, 4, ni satisfait ni insatisfait et 7, extrêmement satisfait. Il en ressort clairement que les étudiants de Vancouver, comme ceux de Lillooet, estiment que leurs attentes se sont concrétisées; ceux de Saanich ont, cependant, exprimé un degré de satisfaction beaucoup moins élevé. Ces résultats sont conformes aux commentaires des participants aux groupes de discussion.

Les étudiants étaient attirés par le programme d'études de l'Institut sur le gouvernement autochtone et voulaient apprendre *« l'histoire des autochtones dans une perspective autochtone »*. Certains espéraient que cette éducation serait directement reliée à la

11 Les évaluateurs ont fourni à tous les répondants un profil de l'IIG, comprenant sa mission et une description de ses programmes, avant de procéder à l'entrevue ou d'animer un groupe de discussion.

12 L'expression « étudiants actuels » correspond aux répondants qui étaient étudiants au moment de la collecte des données. « Anciens étudiants » correspond à ceux qui avaient étudié à l'IIG, mais qui ne fréquentaient plus l'Institut au moment de la collecte des données.

poursuite d'une future carrière dans l'administration autochtone, d'autres ont souligné la valeur intrinsèque de la connaissance de l'histoire autochtone et de la colonisation. Un grand nombre estimait que la notion *« d'institut pour les autochtones, géré par des autochtones »* est très importante, que l'accent mis sur l'autonomie gouvernementale représentait quelque chose d'unique, et ils accordaient en outre une grande importance au droit de l'IIG de décerner des diplômes.

Les attentes de la majorité des étudiants se sont réalisées. La plupart étaient satisfaits du programme académique, bien que certains aient été déçus de certains cours et normes académiques. Quelques répondants de Saanich ont indiqué que, selon eux, l'éducation reçue était insuffisante pour répondre à leurs besoins professionnels; l'un d'eux, par exemple, s'attendait à ce que l'IIG lui assure de meilleures bases pour travailler dans le domaine des revendications territoriales.

TABLEAU 2-1
Satisfaction des étudiants par rapport à leurs attentes

Campus	Cote moyenne *
Campus de Vancouver	
Groupes de discussion (n = 21)	6,1
Autres groupes (n =14)	5,8
Total (n = 35)	5,9
Campus de Saanich	
Groupes de discussion (n = 5)	3,2
Autres groupes (n = 6)	3,5
Total (n = 11)	3,4
Campus de Lillooet	
Groupes de discussion (n = 2) **	4,5
Autres groupes (n = 6)	5,5
Total (n = 8)	5,0

* On a utilisé une échelle de cotation de 7 points où 1 = extrêmement insatisfait et 7 = extrêmement satisfait.
** Deux répondants seulement; cette moyenne doit donc être interprétée avec prudence.

Lorsqu'on leur a demandé plus précisément si les programmes et les services de l'IIG répondraient à leurs attentes en matière d'éducation postsecondaire, la grande majorité des étudiants ont exprimé un haut degré de satisfaction. Ainsi qu'on peut le constater dans le tableau 2-2, les étudiants de Vancouver sont nettement plus satisfaits que ceux de Lillooet ou de Saanich. Lors des groupes de discussion, un grand nombre d'étudiants de Vancouver se sont dits impressionnés par la pertinence du programme académique. Certains ont abordé les aspects psychologiques du programme : *« ... j'étais troublé (au début); plus j'en apprenais, plus je me fâchais. Aujourd'hui, cependant, je sais que je peux faire la différence. »* On pense que le sujet de la colonisation, et la façon dont elle s'est appliquée à eux en tant qu'autochtones, devrait être mieux encadré par les conseillers et les aînés qu'il ne l'est aujourd'hui.

Au cours des réunions des groupes de discussion, certains étudiants ont abordé la question de la qualité de l'enseignement. Selon ceux de Saanich qui ont participé au groupe de discussion, celle-ci était variable et le contenu inadéquat. Un étudiant de Saanich, qui ne faisait pas partie du groupe mais avait exprimé des commentaires lors de l'enquête, avait une opinion tout à fait différente et déclarait que son enseignant *« tirait le meilleur de lui-même ... »*. Un étudiant de Vancouver était carrément insatisfait parce que les enseignants n'exigeaient pas que l'on respecte les délais.

Deux des quatre étudiants qui avaient abandonné avant la fin de leurs études estimaient que l'IIG n'avait pas répondu complètement à leurs attentes. L'autre ancien étudiant n'avait suivi qu'un cours et était très satisfait de son expérience. L'un des deux répondants qui avaient abandonné presque dès le départ expliquait sa décision par la perte de tout intérêt, surtout parce que la plus grande partie de l'information offerte n'avait rien de nouveau et ne présentait pas suffisamment de défi, tandis que l'autre avait abandonné pour des raisons médicales; toutefois, il pensait, lui aussi, que le programme n'était pas suffisamment stimulant.

TABLEAU 2-2
Satisfaction des étudiants par rapport aux programmes et aux cours de l'IIG quant à leurs besoins en matière d'éducation

Campus	Cote moyenne *
Campus de Vancouver	
Groupes de discussion (n = 21)	6,1
Autres groupes (n =14)	6,1
Total (n = 35)	6,1
Campus de Saanich	
Groupes de discussion (n = 5)	3,6
Autres groupes (n = 6)	4,5
Total (n = 11)	4,1
Campus de Lillooet	
Groupes de discussion (n = 2) **	4,0
Autres groupes (n = 6)	5,4
Total (n = 8)	4,7

* On a utilisé une échelle de cotation de 7 points où 1 = extrêmement insatisfait et 7 = extrêmement satisfait.
** Deux répondants seulement; cette moyenne doit donc être interprétée avec prudence.

La pertinence des cours au niveau local a été mentionnée comme un facteur important par les représentants de trois communautés différentes. Ceux de deux communautés qui ne faisaient pas partie du programme d'extension ont indiqué que la mission de l'IIG serait pertinente dans leur communauté si les programmes étaient offerts sur place. Les répondants de Saanich, tant les étudiants que les représentants de la communauté, ont mentionné le besoin d'un programme d'études davantage axé sur la communauté.

Néanmoins, les répondants des communautés, qu'elles soient ou non participantes, estimaient qu'un programme spécialisé débouchant sur un diplôme, comme celui de l'IIG, était à la fois nécessaire et pertinent dans leur communauté.

En ce qui concerne la pertinence de l'IIG, il convient de souligner que nous avions invité à participer à cette évaluation une communauté qui n'avait pas bénéficié du programme d'extension de l'Institut, mais que celle-ci avait refusé notre invitation; selon ses responsables, l'IIG n'était pas pertinent dans leur cas puisqu'ils avaient participé aux travaux de la Commission d'étude des traités de la Colombie-Britannique[13].

Certains représentants de communautés ne bénéficiant pas du programme d'extension voulaient qu'on leur donne plus d'information sur l'IIG. Plusieurs n'étaient pas convaincus qu'il était accrédité, et il faudra d'abord les convaincre que les crédits de l'Institut sont transférables dans d'autres établissements postsecondaires de la Colombie-Britannique. Ils ne savaient pas trop, non plus, quels débouchés professionnels s'ouvraient aux diplômés de l'Institut.

La pertinence de l'IIG, aux yeux des communautés autochtones, se reflète dans la réponse du représentant d'une communauté contacté lors de l'évaluation : *« Je fonde de grands espoirs quant à l'avenir de l'IIG. L'Institute of Indigenous Government est une excellente idée pour notre peuple, à qui il offre une chance de grandir. Il lui donne l'occasion de dire son mot quant à l'éducation de ses jeunes. »*

Conclusion

La plupart des représentants des communautés qui ont été contactés dans le cadre de cette évaluation estiment que la mission de l'IIG touche l'autonomie gouvernementale et le contrôle par les autochtones de l'éducation de leur peuple. L'évaluation ne permet pas de savoir si cette façon de voir les choses est généralisée en dehors des communautés que nous avons contactées.

Sa mission est clairement perçue comme l'une des principales forces de l'IIG, presque tous les répondants estimant qu'elle constitue un énoncé visionnaire. Pour la plupart d'entre eux, elle reflète la nécessité d'un programme postsecondaire unique et spécialisé en études gouvernementales destiné aux peuples autochtones. À ce stade précoce du développement de l'IIG, l'énoncé de mission est à la fois un incitatif et une vision durable pour les étudiants actuels et futurs, ainsi que pour les communautés autochtones. L'association de l'IIG et de l'Union peut avoir une certaine influence sur la perception que les communautés autochtones ont de la pertinence de l'IIG, en ce sens que les programmes de l'IIG ne seraient pertinents que dans l'esprit de ceux qui partagent les opinions politiques de l'UCICB. Cependant, l'évaluation ne fournit que peu de renseignements sur cette problématique et il n'est donc pas possible de mesurer l'importance d'une telle perception.

---

13 L'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique s'oppose au processus de la Commission d'étude des traités de la Colombie-Britannique.

La majorité des étudiants estimaient que l'IIG répondait à leurs attentes et se disaient satisfaits de son programme académique. Certains, cependant, n'étaient pas heureux de la façon dont il s'acquittait de sa mission. Leurs préoccupations portaient notamment sur la nécessité d'intégrer un contenu local au programme d'études et d'établir des ententes de transfert avec d'autres institutions. On se préoccupait également du manque de soutien face aux problèmes psychologiques engendrés par les cours. Il est cependant trop tôt dans la vie de l'IIG pour tirer des conclusions sur son efficacité dans la réalisation de sa mission.

2.2 État de la mise en œuvre

Question : La mise en place de l'Institut s'est-elle faite comme prévu (c'est-à-dire conformément au schéma logique et au plan)? Sinon, pourquoi? Des obstacles ont-ils retardé sa mise en place[14]?

Les renseignements sur l'état de la mise en place de l'IIG sont tirés de divers documents, dont les procès-verbaux du Conseil des gouverneurs, des rapports au Conseil et des entrevues avec divers responsables de cette mise en œuvre.

Conformément aux termes de l'entente signée entre la province de la Colombie-Britannique et l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique, la phase de développement de l'Institut devrait durer cinq ans avant que ce dernier n'atteigne son niveau opérationnel avec un minimum de 250 étudiants. Le calendrier proposé dans l'entente stipulait que :

- le président, l'économe et le registraire devaient être nommés et un nombre suffisant d'enseignants embauchés au plus tard le 15 août 1995 pour assurer le premier trimestre de cours;
- le programme d'études de l'IIG et ses locaux devaient être prêts avant le 15 août 1995;
- les étudiants du premier semestre devraient être inscrits avant le 15 août 1995;
- l'IIG devait offrir des programmes menant à l'obtention de certificat, diplôme et baccalauréat sous l'égide de l'Open Learning Agency pendant une période de deux ans se terminant le 31 août 1997;
- après une période de développement de quatre ans et la présentation d'une proposition satisfaisante, l'IIG serait accrédité par la province et pourrait décerner un diplôme de baccalauréat en études gouvernementales autochtones.

L'IIG était à peu près à mi-chemin de sa période de développement de cinq ans au moment de l'évaluation. Nous donnons ci-dessous un état de sa mise en place au moment de la rédaction de l'évaluation.

---

14 Les points 3.1 et 4.3, partie C, du plan de recherche de juillet 1997 sont abordés dans cette section.

- L'IIG a été confirmé dans son statut d'institution provinciale le 26 mai 1995 et l'entente de financement avec la province a été signée le 9 juin suivant. Le 15 août, soit neuf semaines plus tard, l'IIG occupait des locaux dans le centre de Vancouver, avait embauché des enseignants, un président, un économe et un registraire, et avait élaboré son programme d'études pour le premier semestre, auquel des étudiants étaient déjà inscrits.

- L'IIG est dirigé par un Conseil des gouverneurs, qui a la responsabilité de s'assurer qu'il remplit sa mission et dont les membres, nommés par l'UCICB, doivent représenter les Premières nations autochtones de la Colombie-Britannique. Il compte également jusqu'à quatre « personnalités éminentes », qui sont nommées par le lieutenant gouverneur en conseil. Le Conseil s'est réuni pour la première fois en décembre 1995 et, au moment de l'évaluation, il comptait 15 membres, dont un enseignant, un représentant du personnel non enseignant et deux représentants des étudiants.

- L'IIG était logé dans le même immeuble que l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique. Il occupait, à l'origine, le troisième étage et une partie du quatrième, la bibliothèque de l'Union occupant le reste, et n'a cessé, depuis son ouverture, de s'étendre d'une année à l'autre. Au début de l'année suivante, il a occupé le sous-sol, que le propriétaire avait aménagé spécifiquement pour lui. Cette année-là, le sous-sol abritait les bureaux du registraire, de l'économe et des enseignants, la salle des professeurs et le laboratoire informatique. Au début de la troisième année, l'IIG s'est étendu au deuxième étage, où il utilise comme salles de classe deux pièces qui peuvent recevoir jusqu'à 29 étudiants. Les salles de classe originales du troisième peuvent recevoir respectivement 10 et 15 étudiants. Le bureau de l'économe a été déménagé au deuxième étage et on planifie d'y transférer le laboratoire informatique à la fin du semestre d'automne de la troisième année, le sous-sol n'étant pas accessible aux fauteuils roulants. On dispose également, au deuxième, de deux autres salles inutilisées pour le moment. Le bureau du registraire a été déménagé au quatrième étage au début de l'année universitaire 1997-1998. Des rénovations ont eu lieu au troisième et quatrième étages à l'automne de 1997, afin que le registraire ait des bureaux sécuritaires et que l'on puisse déplacer la réception du sous-sol au troisième.

- Au cours de la première année (1995-1996), l'IIG a offert au total 11 cours sur deux semestres. À l'automne de 1997, il avait mis au point 40 cours de première et de deuxième année en études gouvernementales autochtones. Le contenu de tous les cours était élaboré par les enseignants et les concepteurs de programme de l'Institut. Il se pourrait que l'on définisse un contenu axé sur la communauté au niveau local pour les cours dispensés dans le cadre du programme d'extension, bien que cela ne se soit pas encore concrétisé au moment de rédiger le rapport.

- À la fin du semestre de printemps de 1996, l'IIG avait décerné à deux étudiants des certificats en études gouvernementales autochtones. À la fin des deux premières années complètes d'activité, 16 étudiants avaient terminé l'un des programmes de l'IIG : trois recevaient un grade d'associé ès arts et 13, des certificats en études gouvernementales autochtones.

- Au cours de la première année, l'IIG a dispensé son programme académique avec 4,5 professeurs à plein temps et 2 enseignants à temps partiel; au total, 7 professeurs à plein temps et 10 enseignants à temps partiel devront assurer le programme académique au cours de la troisième année. Tous les professeurs à plein temps, sauf trois, sont des autochtones originaires d'un peu partout dans le monde.

- Le plan pédagogique de l'IIG couvre trois domaines : le programme académique dispensé sur le campus principal, le programme d'extension et la formation à distance dans l'ensemble de la Colombie-Britannique, ainsi que le programme international, qui met l'accent sur les grandes questions autochtones et permet d'établir des relations avec les autochtones du monde entier. Au cours des deux premières années et demie, l'IIG s'est concentré sur le développement de ses programmes académiques et d'extension et n'a entamé que des discussions exploratoires avec ses partenaires internationaux éventuels.

- Le programme d'extension a été lancé au semestre de printemps de 1996 au Nation's Adult Education Centre de Saanich, où l'on offre un programme à temps plein qui permettra aux étudiants d'obtenir un diplôme d'associé ès arts en deux années de trois semestres chacune. On a mis en place un programme d'extension à temps partiel à Lillooet à l'automne de 1996, que l'on a dû suspendre à la fin de décembre 1997 en raison du petit nombre d'inscriptions; les enseignants, quant à eux, devaient partir de Vancouver et se rendre dans ces villes. On a embauché des coordonnateurs de programmes d'extension pour l'île de Vancouver et Lillooet afin de recruter des étudiants et d'assurer la liaison entre les étudiants du programme d'extension et l'IIG. En raison de contraintes financières et du nombre d'étudiants inférieur à celui prévu, les deux coordonnateurs ont été renvoyés et on a suspendu l'expansion du programme d'extension.

- Conformément aux termes de l'entente d'initiative stratégique, l'IIG devait travailler, en partenariat avec l'Open Learning Agency, au développement et à la mise en œuvre d'un programme d'extension qui permettrait à 80 p. 100 de tous les étudiants de l'Institut de poursuivre leurs études dans des centres régionaux et des communautés des Premières nations. Bien qu'aucun calendrier n'ait été précisé, cet objectif est en cours de réévaluation. Les programmes d'extension n'ont pas été offerts dans le cadre d'un partenariat avec l'Open Learning Agency et ceux qui ont été mis en place, ainsi que les possibilités qu'on voulait offrir par ce moyen, sont largement le fait des communautés autochtones. Au printemps de 1997, on envisageait la mise en place de programmes d'extension à Duncan, au centre correctionnel William Head, à Lytton, Mount Currie et dans le Territoire du Yukon au cours de cette année universitaire. Les projets concernant ces sites ont été suspendus pour des raisons financières et à cause du nombre peu élevé d'inscriptions. L'administration de l'IIG en a conclu que pour recouvrer le coût des programmes d'extension, le nombre minimal d'inscriptions devait être de 20 étudiants inscrits sur place. Elle en est venue également à la conclusion qu'elle devait élaborer d'un plan pour son programme d'extension avant de songer à l'étendre davantage.

- On étudie d'autres modèles de prestation de programmes académiques pour les étudiants qui vivent à l'extérieur du Lower Mainland. En janvier 1998, on lancera sur Internet un projet pilote de cours en science informatique. À l'automne de 1997, DRHC a accepté de financer un projet pilote de classe électronique au campus de Vancouver et dans un site isolé, quelque part dans la province, et d'utiliser ces classes pour faire l'essai de cours à distance. La technologie devrait permettre de donner ce cours en direct et de façon interactive, et l'expérience pourrait avoir lieu au cours de l'hiver 1998. Dans le cadre de ces deux projets pilotes, on cherchera de quelle façon il serait possible de donner du soutien aux étudiants, par exemple en ce qui concerne l'accès aux aînés et aux ressources bibliothécaires.

- On a conclu des accords de transfert de crédits universitaires avec l'Open University et l'Université Northern British Columbia (UNBC) pour les cours obligatoires menant à l'obtention du diplôme d'associé ès arts. L'IIG élabore actuellement un accord global de transfert avec l'UNBC et a commencé à définir des accords de transfert de crédits avec l'Université de la Colombie-Britannique. L'Institut envisage de se lancer dans le même processus avec l'Université de Victoria et l'Université Simon Fraser plus tard, au cours de la troisième année.

- Un programme de quatre ans menant à un baccalauréat en études gouvernementales autochtones est prévu pour l'année universitaire 1999-2000. L'IIG va entamer les procédures pour obtenir l'autorisation de dispenser un programme de baccalauréat ès arts en envoyant une lettre d'intention au ministère au cours de l'année universitaire 1997-1998. Il soumettra une proposition complète au comité d'examen des programmes de diplôme d'ici le 1er avril 1998, en espérant que le Ministère lui donnera l'autorisation de procéder.

- L'une des caractéristiques uniques de l'IIG est son programme de développement de l'étudiant. Dans le passé, moins d'autochtones que de non-autochtones fréquentaient les établissements postsecondaires et réussissaient encore moins à obtenir un diplôme. L'objectif du programme de développement de l'étudiant est de fournir un environnement propice à l'étude, pour faire en sorte que les autochtones réussissent en mettant l'accent sur leur développement académique, culturel et psychologique. On a organisé des ateliers sur les techniques d'étude et établi des facilités de rattrapage scolaire en partenariat avec le Hastings Learning Centre. Le conseiller en orientation offre des conseils dans le domaine académique et professionnel. En 1996-1997, on avait prévu les services d'un conseiller à mi-temps qui aurait eu pour rôle d'aider les étudiants à surmonter leurs difficultés personnelles, mais en raison de contraintes budgétaires, ce poste n'a pu être doté en 1997-1998. Les aînés résidents donnent des conseils et des avis aux étudiants et au personnel et assurent un certain leadership spirituel et culturel, tout en jouant un rôle fondamental en collaborant à l'élaboration du programme d'études. Ils donnent également des cours traditionnels (avec crédits) sur divers aspects des valeurs, de la culture et de l'histoire autochtones. Au moment de rédiger cette évaluation, l'IIG disposait d'un conseiller en orientation des étudiants et

de deux aînés résidents[15] sur le campus de Vancouver. Habituellement, les aînés se remplacent, de telle sorte que seul l'un deux est présent sur le campus au cours d'une période de deux semaines, bien qu'il arrive qu'ils le soient en même temps.

Opinion des répondants

On a demandé à ceux qui participaient à la mise en œuvre de l'IIG, soit les gouverneurs, les administrateurs et les enseignants, si, à leur avis, le plan pédagogique était conforme à la mission de l'Institut, et réaliste compte tenu des ressources dont il disposait. On a également posé cette question à des intervenants clés du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial. On a, de plus, demandé aux gouverneurs et aux administrateurs s'ils se heurtaient à des obstacles relativement à l'application du plan quinquennal et, dans l'affirmative, d'en préciser la nature.

Tous les répondants, que ce soient les gouverneurs, les administrateurs, les enseignants ou les intervenants gouvernementaux, soutiennent avec enthousiasme la mission de l'IIG et estiment que le plan pédagogique est approprié. Le caractère unique du programme de l'Institut est considéré comme son point fort et, selon un répondant, *« le plan est visionnaire et bien adapté »*. Ceux qui sont chargés de la mise en place de l'IIG sont nettement motivés par le sens de la mission à accomplir. Le niveau élevé de soutien de la mission et du plan pédagogique de l'Institut se reflète dans la déclaration de l'un des intervenants gouvernementaux : *« L'IIG fait, par excellence, ce que toutes les autres institutions devraient faire. »*

Pratiquement aucun répondant n'avait de commentaire négatif sur la pertinence du plan pédagogique de l'IIG. L'un des employés non enseignant de l'Institut fait observer que la mission est un défi parce que les différentes nations autochtones diffèrent l'une de l'autre et qu'il n'est donc pas facile de trouver un point commun. Un autre éprouve le besoin d'une meilleure rétroaction des communautés en ce qui a trait à la conception du programme d'études, de façon que l'on puisse intégrer un contenu local aux programmes des sites d'extension. Selon l'un des intervenants gouvernementaux, le concept est excellent, mais l'IIG tente de dispenser trop de cours qui ne sont pas justifiés, compte tenu du petit nombre d'étudiants inscrits.

Parmi les répondants (gouverneurs, administrateurs, enseignants et personnel non enseignant sélectionné) à qui l'on a demandé si le plan pédagogique de l'IIG était réaliste, compte tenu de ses ressources, 46 p. 100 n'ont pu se prononcer, tandis que 18 p. 100 ont estimé qu'il l'était, contre 36 p. 100 selon qui les ressources n'étaient pas suffisantes pour le mettre en vigueur. La préoccupation le plus souvent exprimée est le défi d'offrir un programme d'extension, compte tenu des ressources dont dispose l'IIG. Selon l'un des répondants de l'Institut, s'il ne lui était pas possible d'offrir ce programme d'extension, l'IIG ne remplirait pas complètement sa mission. Un autre fait observer que, pour des raisons financières, le programme international n'est peut-être pas réaliste, les autochtones des autres pays n'ayant pas nécessairement les moyens de fréquenter l'Institut. Quelqu'un d'autre estime, par contre, que le partenariat international est réaliste.

---

15 Un troisième aîné est en congé indéterminé.

Trois des six membres du Conseil étaient conscients que certains obstacles entravaient l'application complète du plan de l'IIG, dont les ressources financières limitées pour soutenir le développement et la planification du Conseil, l'absence de plan et le peu d'efforts consentis pour trouver des fonds par la collecte de dons, la faiblesse des partenariats avec les peuples autochtones et les gouvernements fédéral et provincial, et, enfin, l'incertitude reliée au financement gouvernemental.

Les administrateurs participent activement à l'application du plan pédagogique de l'IIG et se rendent bien compte des défis qu'ils doivent relever. On leur a demandé s'ils voyaient d'autres obstacles, d'ordre non financier, à la mise en œuvre du plan quinquennal. Trois sur six estiment que tel est le cas, ces obstacles étant les suivants :

- le ressentiment de certaines institutions postsecondaires autochtones à l'égard de l'autonomie de l'IIG (2 répondants);

- l'IIG n'a pas reçu l'appui des bureaucrates du ministère, ces derniers n'ayant pas endossé l'idée d'une institution autochtone autonome puisqu'ils n'avaient pas participé aux négociations concernant le financement initial de l'Institut;

- il n'y a eu, au sein du ministère, que peu de communication visant à sensibiliser le personnel à l'existence de l'IIG;

- l'association avec l'UCICB a limité l'efficacité des efforts de recrutement en restreignant le potentiel aux seules communautés associées à cet organisme.

On pourra trouver d'autres renseignements sur le financement des étudiants plus loin dans ce chapitre. Les problèmes financiers de l'institution elle-même sont abordés dans le chapitre suivant. Les constatations relatives à la direction et à la gestion de l'IIG sont présentées au chapitre 4.

Conclusion

Dans l'ensemble, la mise sur pied de l'Institut s'est faite comme prévu. Il s'est développé, a offert un programme de certificat et un programme de diplôme d'associé ès arts, et est en train de préparer un programme de baccalauréat de quatre ans, conformément au plan original. L'écart le plus important par rapport au plan quinquennal est le programme d'extension.

L'IIG a dû surmonter des obstacles qui ont retardé sa mise en place, dont les principaux sont le manque de temps pour faire une planification adéquate et des ressources financières insuffisantes. Nous abordons chacun de ces problèmes en détail plus loin dans ce rapport. Il importe cependant de noter ici que l'IIG a été mis en place avec, dans les premiers temps, un délai minimal pour faire la planification. Il n'y a eu, grosso modo, que neuf semaines entre le moment de la signature de l'entente avec le gouvernement provincial et celui où l'IIG devait être prêt à assurer son premier semestre de cours. C'est dans ce laps de temps que l'Institut devait être mis en place; autrement dit, il fallait embaucher le personnel, trouver des locaux, établir un programme d'études, recruter des étudiants, établir les procédures d'inscription, etc., tout cela en l'espace de neuf semaines.

Ce n'est pas ce qui se passe d'habitude lorsque l'on crée une institution postsecondaire en Colombie-Britannique, deux exemples seulement supportant la comparaison : Royal Roads et l'Université Northern British Columbia (UNBC). L'UNBC a disposé de trois ans pour la planification et le développement avant de commencer à recevoir des étudiants, tandis que Royal Roads n'a eu qu'un an et demi. Il faut bien admettre, cependant, que l'IIG est une très petite institution, mais la taille n'est pas le seul facteur à considérer. Le recrutement de personnel demande le temps de faire une véritable recherche et, d'habitude, les gens retenus doivent donner un préavis à leur employeur avant d'accepter un nouvel emploi. Dans le cas des étudiants, le temps est encore plus important parce qu'ils doivent faire leur choix quant à l'enseignement postsecondaire suffisamment tôt pour faire une demande de financement.

Compte tenu de ces contraintes, on doit considérer comme une réussite le fait que la mise en place de l'IIG respecte le calendrier prévu.

2.3 Profil des étudiants et inscriptions

Question : Qui sont les étudiants de l'IIG? L'Institut atteint-il ses objectifs de recrutement? Sinon, pourquoi? Les objectifs de recrutement sont-ils réalistes ou existe-t-il des obstacles à l'accessibilité des étudiants à l'IIG ou à la réalisation de ces objectifs[16]?

Le 1er décembre 1997, 115 étudiants étaient inscrits dans l'un ou l'autre des trois sites. Le tableau 2-3 donne un profil de l'âge et du sexe de ces étudiants pour Vancouver et les sites d'extension. Le profil démographique des 115 étudiants est le suivant :

- plus de 95 p. 100 sont autochtones;
- 65 p. 100 sont originaires de la Colombie-Britannique;
- ils proviennent de 78 communautés différentes des Premières nations;
- globalement, 60 p. 100 sont des femmes, bien que la répartition par sexe varie selon le campus, avec proportionnellement moins d'étudiants masculins à Lillooet que dans les autres campus;
- dans l'ensemble, 60 p. 100 ont plus de 30 ans, 8 p. 100 seulement ayant moins de 21 ans;
- la répartition selon l'âge varie d'un campus à l'autre, avec une proportion plus élevée d'étudiants jeunes et âgés à Vancouver que dans les deux autres campus.

Les trois quarts des étudiants bénéficient d'un financement fédéral par l'intermédiaire de leur bande.

---

16 Les points 6.2 et 6.3 du plan de recherche sont abordés dans cette section.

TABLEAU 2-3
Profil des étudiants inscrits à l'IIG au 1er décembre 1997

	Saanich			Lillooet			Vancouver			Total		
Âge	H	F	T	H	F	T	H	F	T	H	F	T
Moins de 21 ans	1	0	1	0	0	0	2	6	8	3	6	9
21 — 30	3	4	7	1	2	3	11	16	27	15	22	37
31 — 40	2	5	7	2	5	7	9	11	20	13	21	34
41 — 50	4	1	5	2	7	9	8	7	15	14	15	29
Plus de 50 ans	0	1	1	0	0	0	2	3	5	2	4	6
Total	10	11	21	5	14	19	32	43	75	47	68	115

L'achèvement des divers programmes est indiqué au tableau 2-4. Au total, 13 étudiants ont reçu un certificat et trois autres se sont vu décerner un diplôme d'associé ès arts. Tous, à l'exception d'un seul, étaient inscrits au campus de Vancouver, l'autre étudiant fréquentant celui de Saanich. Il est trop tôt pour que quiconque ait terminé le programme de certificat de Lillooet ou celui d'associé ès arts de Saanich. Douze des treize étudiants qui ont reçu un certificat fréquentaient encore l'IIG, où ils se préparaient au diplôme d'associé ès arts au cours de l'automne 1997. Soixante-dix-huit pour cent des étudiants de l'année 1996-1997 ont poursuivi leurs études au semestre d'automne de 1997[17].

TABLEAU 2-4
Achèvement des études

Date du diplôme	Certificat	Diplôme d'associé ès arts
Mai 1996	2	0
Mai 1997	2	2
Automne 1997	9	1
Total	13	3

Les principaux éléments du développement de l'IIG au cours de ses cinq premières années sont indiqués dans sa proposition et son document de planification de 1995, où l'on retrouve le nombre d'inscriptions prévues pendant cette période de cinq ans. Ces prévisions relatives aux inscriptions ETP figurent au tableau 2-5, dans lequel on trouvera également le nombre réel d'ETP non vérifiés[18]. Le tableau 2-6 indique le nombre prévu et réel d'étudiants pendant la même période. Ces deux tableaux donnent des pourcentages afin de montrer dans quelle proportion l'IIG a atteint ses objectifs annuels, ainsi que le taux de croissance prévu et réel du nombre d'ETP et d'inscriptions.

17 L'IIG n'était pas en mesure de fournir davantage d'information sur le profil de ses étudiants, ou sur les taux de poursuite et d'achèvement des études pour chaque année selon le site.

18 L'IIG n'a pas encore subi de vérification des inscriptions.

TABLEAU 2-5
Inscriptions prévues et réelles en ETP

Année universitaire	Nombre prévu * d'ETP	Nombre réel d'ETP	Nombre réel en pourcentage du nombre prévu	Taux de croissance prévu	Taux de croissance réel
1995-1996	25 — 35	17	68 %	—	—
1996-1997	75 — 100	50	67 %	200 %	194 %
1997-1998	100 — 150	90 **	90 %	33 %	80 %
1998-1999	150 — 250	***	93 %	50 %	56 %
1999-2000	250 — 300	—	—	—	—

* D'après la proposition et le document de planification de 1995 de l'IIG.
** 44 ETP au 30 septembre 1997, prévision de 90 ETP au 31 mars 1998.
*** Prévision révisée des ETP pour 1998-1999 : 140.

TABLEAU 2-6
Inscriptions prévues et réelles des étudiants

Année universitaire	Nombre prévu * d'étudiants	Nombre réel d'étudiants	Nombre réel en pourcentage du nombre prévu	Taux de croissance prévu	Taux de croissance réel
1995-1996	50 — 70	28	56 %	—	—
1996-1997	150 — 100	97	65 %	200 %	246 %
1997-1998	200 — 250	135 **	68 %	33 %	39 %
1998-1999	250 — 300	***	80 %	25 %	48 %
1999-2000	300 — 350	—	—	—	—

* D'après la proposition et le document de planification de 1995 de l'IIG.
** 115 étudiants au 30 septembre 1997, prévision de 135 au 31 mars 1998.
*** Prévision révisée du nombre d'étudiants pour 1998-1999 : 200.

Comme le montrent les tableaux 2-5 et 2-6, l'IIG n'a pas atteint ses objectifs, tant du point de vue des ETP que de celui du nombre d'étudiants. Le pourcentage de l'objectif établi en ce qui concerne le nombre d'inscriptions à l'IIG a considérablement augmenté entre la première et la troisième année. L'Institut prévoit qu'au cours de la troisième année, il atteindra quatre-vingt-dix pour cent de son objectif du point de vue des ETP prévues pour cette année-là[19]. Bien que le nombre réel d'inscriptions soit inférieur aux prévisions, en particulier pour la première année, le taux réel de croissance du recrutement, tant en ETP qu'en nombre d'étudiants, est plus élevé que prévu. En ce qui concerne les ETP, le taux de croissance de la troisième année était beaucoup plus fort que prévu, tandis que l'augmentation du nombre d'étudiants était beaucoup plus élevée qu'on ne l'avait estimé la deuxième année.

19 La proposition et le document de planification de l'IIG donnent le niveau d'inscription prévu pour chaque année. Les pourcentages sont établis en fonction du seuil inférieur et, par conséquent, plus élevés que s'ils avaient été calculés d'une autre façon (p. ex., en utilisant le point médian ou la limite supérieure).

Le tableau 2-7 indique la proportion d'étudiants inscrits par ETP, qui reflète le nombre d'étudiants inscrits nécessaires pour faire l'équivalent d'un ETP, sachant qu'un ETP est l'équivalent d'un étudiant suivant cinq cours à chacun des deux semestres. Cette proportion varie avec le temps; la première année, il fallait environ 1,65 étudiant pour faire un ETP, la deuxième, cette proportion s'est élevée à près de 2 étudiants. Autrement dit, en moyenne, les étudiants de deuxième année suivaient moins de cours que ceux de première année. La proportion est tombée à 1,5 la troisième année et on s'attend à ce qu'elle baisse encore la quatrième, ce qui signifie que l'IIG aura besoin de moins d'étudiants pour atteindre ses objectifs à l'avenir si la tendance se maintient.

TABLEAU 2-7
Comparaison entre les ETP et le nombre d'étudiants

Année universitaire	Nombre réel d'étudiants	Nombre réel d'ETP	Nombre d'étudiants en proportion des ETP
1995-1996	28	17	1,65
1996-1997	97	50	1,94
1997-1998	135 *	90 *	1,50
1998-1999	200 **	140 **	1,43
1999-2000	—	—	—

* Prévision au 31 mars 1998.
** Prévision révisée pour 1998-1999.

Opinion des répondants

On a demandé aux administrateurs de l'IIG pourquoi l'Institut n'avait pas atteint ses objectifs de recrutement, et si certains obstacles en étaient la cause. Ils ont invoqué principalement quatre raisons pour expliquer cette situation, la plus fréquente étant les problèmes de financement des étudiants, question que nous aborderons en détail plus loin dans ce chapitre sous la rubrique *« Accessibilité »*, et la deuxième étant la méconnaissance de l'existence de l'IIG ou le besoin d'une stratégie plus efficace de recrutement. Nous abordons cette question plus loin dans ce chapitre.

Selon certains répondants, le début tardif du recrutement pour la première année serait la raison probable du nombre peu élevé d'inscriptions au départ, l'IIG n'ayant pas été reconnu comme institution provinciale avant la fin de mai, c'est-à-dire après la période normale de recrutement pour les cours de septembre. Ce début tardif pouvait également affecter le financement des étudiants puisque ceux-ci présenteraient leur demande trop tard pour avoir une garantie de financement. Pour minimiser les conséquences de cette situation, l'UCICB a accepté de payer les frais d'inscription au premier semestre de tous les étudiants qui avaient besoin d'aide.

Le manque de services de garde de jour fiables et abordables a été mentionné comme étant un obstacle, la majorité des étudiants de l'IIG étant des femmes, dont plusieurs sont des mères célibataires. On indique également que les liens avec leur communauté d'origine peuvent être une explication du fait que les étudiants ne sont pas disposés à déménager à Vancouver. Les obstacles à l'accessibilité des étudiants sont étudiés plus en détail sous la rubrique *Accessibilité*, plus loin dans ce chapitre.

On a également demandé aux membres du Conseil pourquoi l'IIG n'avait pas atteint ses objectifs de recrutement. Il y aurait, à leur yeux, trois raisons. La méconnaissance de l'IIG et le besoin qu'il établisse sa réputation sont parmi celles le plus fréquemment invoquées pour expliquer le petit nombre d'inscriptions. Deux gouverneurs ont souligné que, pour diverses raisons, les étudiants potentiels peuvent avoir besoin de cours de rattrapage avant même d'entrer à l'IIG. Un autre a mentionné la limitation du financement disponible pour les étudiants. Ainsi que le mentionnait l'un des gouverneurs, les raisons pouvant expliquer l'existence de barrières à l'accessibilité des étudiants sont complexes : *« La population cible de l'IIG a connu la colonisation pendant plus de cent ans et les problèmes multigénérationnels économiques et sociaux que connaissent les communautés sont autant de barrières à l'enseignement supérieur. »*

Conclusion

L'IIG n'a pas atteint les objectifs qu'il s'était fixés dans son plan quinquennal. Le fait qu'il n'ait commencé que tard sa campagne de recrutement explique probablement pourquoi les inscriptions la première année étaient moins nombreuses que prévu; à l'origine, l'Institut ne disposait pour ce faire que de neuf semaines et n'avait pas de personnel pour s'occuper du recrutement. Compte tenu du nombre d'étudiants inscrits au semestre d'automne 1997 et des prévisions pour le reste de la troisième année universitaire, l'IIG estime qu'il atteindra environ 90 p. 100 de son objectif de recrutement en équivalents temps plein pour la troisième année. Étant donné que le nombre d'étudiants inscrits chaque année correspond aux prévisions d'ETP, il est possible que l'Institut ait surestimé le nombre d'étudiants qui prendraient la totalité des cinq cours par semestre. En fait, tous les étudiants de l'IIG n'ont pas été en mesure de suivre ces cinq cours pour des raisons académiques, plusieurs d'entre eux devant suivre des cours de rattrapage avant même d'être autorisés à s'inscrire à certains cours. Certains, par exemple, ont dû parfaire leurs connaissances en mathématiques avant de pouvoir suivre le cours de statistique; d'autres ont choisi une charge moins lourde pour pouvoir se concentrer sur quelques cours à la fois. Plus loin dans ce chapitre, nous abordons certaines autres barrières à l'accessibilité, comme le financement des étudiants.

2.4 Recrutement

Question : Le recrutement de l'IIG est-il efficace, tant dans le campus principal que dans les sites d'extension ou dans le domaine de la formation à distance? La promotion de l'Institut est-elle efficace? Les communautés autochtones de la Colombie-Britannique sont-elles suffisamment au courant de la mission et des programmes de l'IIG? Sinon, pourquoi? Comment l'IIG peut-il améliorer sa capacité à atteindre la clientèle cible[20]?

La proposition et le document de planification de 1995 établissent une stratégie proactive de recrutement, tant sur le campus que pour les autres formes d'éducation. En tandem avec le programme d'extension de l'IIG et les coordonnateurs locaux de l'éducation

[20] Le point 6.1 du plan de recherche est abordé dans cette section.

des bandes, les éléments fondamentaux de la stratégie de recrutement retenus étaient les suivants :

- élaboration d'un calendrier académique donnant l'information nécessaire aux étudiants potentiels, qui serait distribué aux coordonnateurs locaux de l'éducation des bandes et aux organisations autochtones dans l'ensemble de la Colombie-Britannique et du Canada;

- liens avec les comités autochtones de l'éducation, les conseils de bande et les conseils tribaux, afin de diffuser le plus possible d'information sur le programme d'extension;

- visites du coordonnateur du programme d'extension de l'IIG aux bandes dans toute la province, afin d'expliquer à nos gens ce qu'est l'IIG en général et les possibilités d'éducation qu'il offre aux étudiants autochtones;

- orientation pour les étudiants potentiels tant à l'Institut que dans certaines communautés autochtones de la région intérieure, du Lower Mainland et de l'île de Vancouver.

Matériel conçu pour le recrutement des étudiants :

- Un film vidéo sur l'IIG, qui montre des étudiants et des aînés qui étaient l'Institut la première année, vidéo qui a, depuis lors, été traduit en espagnol. On l'a distribué à des organismes susceptibles de s'intéresser à l'IIG, et largement utilisé à l'occasion des séances de présentation de l'Institut.

- Un calendrier annuel qui donne de l'information sur les procédures d'admission et les cours, ainsi que sur la mission, les programmes et le personnel de l'IIG. Le calendrier est illustré de photographies en noir et blanc sur lesquelles on peut voir des étudiants, des professeurs, des enseignants à temps partiel, des aînés et des membres du personnel non enseignant, ainsi que de photographies prises lors de divers événements qui se sont tenus à l'IIG.

- Un site Web contenant de l'information sur la mission, les programmes, les cours de l'IIG et la façon de s'inscrire.

- Des affiches, brochures et trousses d'information, qui ont été distribuées sur demande et envoyées à certaines organisations et communautés.

Activités de recrutement :

- exposés du personnel de l'IIG à diverses communautés autochtones de la Colombie-Britannique, lors de pow-wows ou de foires de l'emploi, et à des établissements d'enseignement;

- diffusion du vidéo, du calendrier, des affiches et d'autre matériel à des organisations et des communautés autochtones;

- visite de l'IIG pour les personnes intéressées;

- publicité dans divers journaux et bulletins publiés par les Premières nations et différentes communautés, ainsi que dans les autobus de Vancouver, Victoria et Prince George.

Les premiers efforts de recrutement se sont soldés par l'inscription d'étudiants adultes pour la plupart. Ces personnes n'ayant pas toujours pu s'inscrire sans suivre au préalable des cours de rattrapage, l'IIG a dû revoir sa stratégie de recrutement et mettre davantage l'accent sur les étudiants potentiels qui étaient prêts, sur le plan académique, à fréquenter l'établissement. Depuis juin 1997, les activités de recrutement se sont concentrées sur les étudiants du secondaire, en particulier ceux qui devaient terminer leur 12^{e} année dans le Lower Mainland. L'objectif de ce plan révisé est de doubler le nombre d'inscriptions sur une période de douze à quinze mois à partir de juillet 1997.

Opinion des répondants

Dans un effort pour mesurer l'efficacité de l'IIG dans sa volonté d'améliorer la sensibilisation des gens et leur intérêt, on a demandé aux étudiants et aux communautés de nous dire comment ils avaient appris l'existence de l'Institut. Chez les étudiants des sites d'extension, ce fut surtout par le bouche à oreille; ils nous ont également dit que les coordonnateurs du programme d'extension, les coordonnateurs de l'éducation et les pow-wows avaient été leurs principales sources d'information. Les étudiants de Vancouver ont connu l'Institut de bien des façons. En voici un aperçu :

- organisations comme le Conseil canadien pour le commerce autochtone, la réunion de l'UCICB, le Centre d'amitié;

- événements culturels, dont les pow-wows, les festivals culturels;

- médias, y compris les panneaux et les calendriers;

- contacts personnels, dont les amis et les coordonnateurs de l'éducation;

- expériences pédagogiques antérieures, dont les visites des institutions et le Native Education Centre (réponse fréquente).

On a également demandé aux communautés autochtones participantes et non participantes comment elles avaient appris l'existence de l'IIG. C'est ce dernier qui a contacté Lillooet dans le but de déterminer la possibilité d'offrir des cours d'extension dans cette communauté. Saanich a appris l'existence de l'Institut lors des réunions de l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique; elle venait d'acquérir un immeuble pour l'éducation des adultes et a pris l'initiative de contacter l'IIG pour discuter de la possibilité d'offrir un programme d'éducation aux adultes.

Cowichan, une communauté autochtone non participante, a contacté l'IIG après qu'un de ses membres ait lu un article sur l'Institut, qu'il avait obtenu par l'intermédiaire d'un

programme de formation des autochtones de DRHC. À la demande de la communauté, des représentants de l'IIG et le coordonnateur du programme d'extension de Saanich ont organisé une séance d'information au cours de laquelle ils ont présenté un vidéo. Les répondants de la communauté de Penticton ont appris l'existence de l'IIG grâce aux évaluateurs.

On a demandé aux membres de l'Union et du Conseil, ainsi qu'aux administrateurs, enseignants et personnel non enseignant de l'IIG, aux étudiants et aux intervenants gouvernementaux, ce qu'ils pensaient de l'efficacité des stratégies de recrutement et comment il serait possible de les améliorer. Les communautés et les organisations autochtones devaient, de plus, nous indiquer comment elles avaient pris connaissance de la mission et des objectifs de l'Institut et si elles étaient satisfaites de la façon dont ce dernier s'y prenait pour accroître la sensibilisation et l'intérêt à son égard.

On a demandé aux gouverneurs s'ils étaient satisfaits des stratégies de recrutement de l'IIG, tant sur le campus principal que dans les sites d'extension et en ce qui concerne les programmes de formation à distance. Trois gouverneurs étaient satisfaits des efforts déployés pour le moment et ont déclaré que l'Institut avait diffusé de l'information à toutes les bandes et organismes intéressés. Les trois autres estiment qu'il y a encore place à amélioration et que l'efficacité des efforts de recrutement s'est trouvée limitée pour les raisons suivantes :

- les autochtones sont plus à l'aise dans une communication « face à face » que devant des documents écrits, mais l'IIG n'avait ni l'argent nécessaire pour les déplacements, ni le temps de le faire adéquatement (3 répondants);

- il n'y avait pas assez de monde pour s'occuper du recrutement et promouvoir l'IIG (2 répondants);

- il a été difficile d'attirer l'attention des conseils autochtones (1 répondant).

La majorité des administrateurs étaient au courant du changement d'orientation en ce qui concerne le recrutement qui se voulait moins général et devrait plutôt cibler les étudiants potentiels qui seraient bientôt admissibles à l'IIG. Deux administrateurs ne nous ont pas dit s'ils étaient satisfaits ou non. Trois des quatre autres pensaient que l'Institut élaborait graduellement des stratégies de recrutement, et semblaient satisfaits des progrès réalisés. Le dernier n'était pas satisfait du recrutement et le manque de fonds limitait, selon lui, l'efficacité des pratiques en ce domaine. Les suggestions des administrateurs pour améliorer le recrutement figurent à l'annexe C.

La majorité des enseignants (5 sur 8) ignoraient si les stratégies de recrutement étaient efficaces; quant aux trois autres, l'un avait quelques doutes, le deuxième n'était pas satisfait et le dernier estimait qu'il y avait de l'amélioration. Seuls deux répondants nous ont précisé la raison de leur préoccupation, à savoir que le recrutement n'était pas suffisamment coordonné et qu'il était trop ciblé sur la région de Vancouver. Un enseignant ajoutait que les écoles publiques pouvaient constituer une expérience aliénante pour les

étudiants autochtones et que l'absence de tout soutien risquait de limiter les efforts de recrutement. L'un d'eux estime que, dans tout effort de recrutement d'étudiants autochtones, il faut présenter l'IIG comme un objectif et une raison de poursuivre des études. Un autre enseignant a mis l'accent sur le fait qu'il fallait expliquer aux étudiants potentiels quelles étaient les possibilités de financement mises à leur disposition.

Deux des six employés non enseignants interrogés étaient satisfaits du recrutement, tandis que les quatre autres avaient certaines préoccupations, même si, selon deux d'entre eux, il y avait de l'amélioration. Parmi les obstacles signalés par le personnel non enseignant, mentionnons : le manque de temps au début de la campagne de recrutement, l'insuffisance des ressources pour les coordonnateurs du programme d'extension et leurs déplacements, et l'influence de la politique de l'UCICB dans le choix des sites d'extension. En réponse à la question sur le recrutement, quatre des six répondants ont également déclaré que l'IIG avait été trop vite dans la mise sur pied des sites d'extension, sous-entendant par là que le recrutement pour ces sites était prématuré puisque que l'IIG n'était pas prêt à offrir ce programme.

Quatre des huit intervenants externes à qui l'on a posé la question se sont dits incapables de donner une opinion éclairée sur les stratégies de recrutement de l'IIG. L'un d'eux s'enthousiasmait devant le programme de marketing de l'Institut, mais trois autres trouvaient que l'on n'en faisait pas suffisamment la promotion. L'un d'entre eux a exprimé la crainte que le recrutement ne soit entravé par la politique de l'UCICB. Un autre a noté un certain manque de sensibilisation dans les communautés autochtones : *« Je suis très proche de la communauté autochtone mais, comme d'autres personnes clés à qui j'ai affaire, je n'en entends pas parler. C'est là un bon indice à mes yeux.... je ne vois pas comment ils pourraient servir l'ensemble de la clientèle autochtone; je n'ai pas noté leur participation à de grands événements culturels. »*

Conclusion

Ainsi que nous l'indiquons au chapitre 1, il n'est pas possible de généraliser à *l'ensemble* de la population autochtone de la Colombie-Britannique les résultats obtenus auprès de certaines communautés choisies en ce qui concerne le recrutement et l'accessibilité. Certaines indications donneraient cependant à penser que les efforts de l'IIG pour mieux se faire connaître sont irréguliers, et efficaces en partie seulement, ce qui semble conforme à notre observation que certaines des communautés que nous avons contactées dans le cadre de cette évaluation, y compris une qui a refusé de participer, n'avaient pas entendu parler de l'IIG.

En décembre 1997, l'Institut ne comptait que 9 étudiants de moins de 21 ans. Ceci pourrait être une conséquence de l'orientation des stratégies de recrutement, bien qu'elles aient été modifiées en tenant compte de cette hypothèse. La nouvelle orientation du recrutement vers les étudiants qui pourraient devenir admissibles dans un proche avenir, ainsi que le maillage avec les écoles secondaires permettront probablement d'augmenter le nombre d'étudiants plus jeunes.

Ainsi que nous l'avons mentionné plus haut, la courte période disponible pour la planification et la mise en place ne laissait que peu de temps pour les activités de recrutement en 1995. Compte tenu de son démarrage rapide, l'Institut a fait des efforts raisonnables pour commencer à élaborer une stratégie de recrutement efficace.

2.5 Accessibilité

Question : Le manque de ressources financières des étudiants autochtones constitue-t-il un obstacle à l'accessibilité? Existe-t-il d'autres barrières à l'accessibilité, comme l'emplacement de l'Institut ou les besoins spéciaux de ses étudiants[21]?

Ainsi que nous le mentionnons au chapitre 2, les deux tiers des étudiants du semestre d'automne de 1997 bénéficiaient, pour fréquenter l'IIG, d'un financement assuré par l'intermédiaire de leurs bandes. Parmi les autres sources de financement habituelles, notons les prêts aux étudiants et les économies personnelles.

Au moins six des étudiants de l'année universitaire 1997-1998 présentaient un quelconque handicap qui nécessitait une attention spéciale de la part de l'Institut : deux circulaient en fauteuil roulant, trois avaient un handicap visuel et besoin de matériel imprimé en gros caractères, tandis que le sixième avait, quant à lui, un handicap auditif.

Les fauteuils roulants pouvaient avoir accès à l'immeuble de l'IIG par une porte arrière, étant donné qu'il est impossible d'atteindre les ascenseurs en fauteuil roulant par celle de devant. Le sous-sol, qui abritait les bureaux des professeurs et le laboratoire informatique jusqu'à la fin de 1997, était inaccessible en fauteuil roulant. Pour permettre à ces étudiants de suivre les cours d'informatique avec leurs pairs, on a déménagé le laboratoire d'informatique au deuxième étage pour le semestre d'hiver de 1998. On a mis à la disposition des étudiants ayant un handicap visuel une liseuse spéciale qui grossit les caractères.

L'IIG a pris certaines mesures de sécurité comme l'embauche d'un gardien et l'installation d'écrans de surveillance. De plus, deux fois par année, la police offre des séances d'information sur la sécurité pour les employés et les étudiants.

Les constatations relatives à l'accessibilité sont présentées en deux rubriques, l'une qui porte sur le financement des étudiants et l'autre qui traite de tous les autres problèmes d'accessibilité, dont l'emplacement de l'IIG et les besoins spéciaux des étudiants.

Opinion des répondants sur le financement des étudiants

Pour évaluer les problèmes relatifs au financement des étudiants, nous avons recueilli de l'information auprès de membres de l'Union et du Conseil, de l'administration, du personnel enseignant et non enseignant, des étudiants, des communautés et des organisations autochtones, de même qu'auprès des intervenants gouvernementaux. On leur a demandé de nous dire quelles étaient les possibilités de financement dont pouvaient

[21] Les points 6.1 et 6.2 du plan de recherche sont abordés dans cette section.

se prévaloir les étudiants éventuels, comment les étudiants potentiels et actuels pouvaient se renseigner sur les options disponibles et si, à leur avis, il y avait des obstacles d'ordre financier à l'accessibilité à l'IIG.

Tous les membres du Conseil, les administrateurs, les communautés autochtones, la plupart du personnel non enseignant et quelques enseignants, ainsi que presque tous les partenaires externes connaissaient au moins les deux options habituelles de financement : le financement des bandes par l'intermédiaire du ministère des Affaires indiennes, et les prêts aux étudiants (Canada et Colombie-Britannique). Quelques enseignants (3 sur 8) ne connaissaient aucune des options de financement offertes aux étudiants. Certains répondants également l'existence des prêts et bourses, mais peu d'entre eux pensaient que ce serait disponible à l'avenir. Les autres options suggérées par les répondants sont présentées à l'annexe C.

On a demandé aux répondants s'ils savaient comment les étudiants éventuels et actuels pouvaient se renseigner sur les options de financement dont ils pouvaient se prévaloir. Alors même que la plupart des représentants des communautés autochtones, des administrateurs et du personnel non enseignant de l'IIG savaient assez bien comment les étudiants pouvaient se renseigner, de nombreux enseignants et membres du Conseil l'ignoraient. La réponse la plus fréquente était le conseiller financier résident ou l'agent de soutien des étudiants à l'IIG, ou encore les contacts de la bande comme, par exemple, le coordonnateur de l'éducation.

Voici, en résumé, les autres sources d'information non officielles mentionnées par les répondants :

- l'IIG lui-même, grâce à son calendrier, ses kiosques d'information et le bureau du registraire;
- les autres établissements postsecondaires et secondaires; le Native Education Centre;
- l'Internet; le numéro 1-800 de la Direction générale des services aux étudiants de la Colombie-Britannique;
- les agences gouvernementales, comme les Centres de ressources humaines du Canada; bureaux des députés provinciaux.

On a ensuite demandé aux répondants si, à leur avis, les étudiants potentiels se heurtaient à des obstacles d'ordre financier et, si oui, de les décrire. L'opinion la plus généralement répandue chez ceux qui ont répondu à cette question est que les bandes ne disposent pas de suffisamment d'argent pour satisfaire à la demande en matière d'éducation postsecondaire. Selon eux, cela impose l'obligation d'appliquer des critères restrictifs pour déterminer comment répartir ces fonds limités et, d'autre part, le manque d'argent entraîne la création de listes d'attente dans certaines bandes, ou oblige les étudiants à chercher des prêts étudiants. Les répondants ont donné des exemples de critères de parrainage qui, dans certaines bandes, pouvaient constituer des obstacles à l'accessibilité

(il est à noter que chacune des bandes peut établir ses propres critères, de sorte que seules certaines d'entre elles devraient susciter des craintes) :

- les diplômés du secondaire peuvent avoir la priorité sur les étudiants adultes ou ceux qui reprennent leurs études, et les étudiants moins expérimentés sur ceux qui le sont davantage (2^e, 3^e, etc.);
- les Métis et les autochtones non inscrits ne sont pas admissibles;
- les étudiants ne résidant pas dans leur communauté d'origine ne sont pas admissibles;
- les étudiants bénéficiant de prêts aux étudiants de la Colombie-Britannique ou d'un prêt canadien peuvent être considérés comme moins prioritaires;
- les étudiants adultes qui ont d'autres responsabilités peuvent ne pas être en mesure de respecter l'obligation de suivre 4 ou 5 cours en même temps, mais s'ils réduisent le nombre de leurs cours, ils ne sont plus admissibles au financement des bandes;
- un nombre limité d'années de financement peut ne pas être suffisant pour que l'étudiant puisse terminer ses études, en particulier s'ils suit moins de cinq cours par semestre, ou si le temps consacré au rattrapage scolaire est déduit de cette limite (certains signalent que le financement est limité à 8 semestres, tandis que d'autres avancent le chiffre de 7 années; cela peut varier selon la bande d'origine de l'étudiant);
- le financement maximal offert pour un semestre peut être insuffisant pour vivre à Vancouver.

Les répondants ont mentionné d'autres facteurs relatifs au financement des bandes, qui pouvaient constituer des obstacles à l'admissibilité, dont :

- la réticence de certaines bandes à financer des étudiants potentiels à cause de l'affiliation de l'Institut à l'Union;
- l'hésitation de la bande à financer des étudiants potentiels parce que l'Institut est mal connu ou que l'on n'est pas trop sûr de son accréditation et des possibilités de transfert des crédits universitaires à d'autres institutions.

On a également exprimé certaines inquiétudes quant aux prêts provinciaux et fédéraux aux étudiants. Certains membres du Conseil, des administrateurs et du personnel non enseignant ont déclaré que l'éducation devrait être gratuite parce que c'est un droit inhérent qui découle du titre autochtone et du droit à l'autonomie gouvernementale. À leur avis, le financement de l'éducation postsecondaire des peuples autochtones est la responsabilité du gouvernement fédéral et, par conséquent, il est tout à fait inopportun de s'attendre à ce que les étudiants autochtones demandent des prêts. Comme l'expliquait l'un des membres du Conseil, non seulement l'éducation gratuite est-elle un droit autochtone, mais elle est également une nécessité, compte tenu du déséquilibre

économique entre les peuples autochtones et le reste de la population. Selon cette même personne, la gratuité scolaire encouragerait également plus d'étudiants à poursuivre des études postsecondaires.

Les répondants signalent encore d'autres problèmes, en ce qui concerne les prêts aux étudiants du fédéral et du provincial, qui pourraient constituer des barrières à l'accessibilité :

- étant donné le taux élevé de chômage chez les autochtones, certains étudiants qui ont éprouvé des difficultés dans les établissements traditionnels n'ont pas rempli les obligations rattachées à des prêts antérieurs et ne sont donc pas admissibles à d'autres prêts étudiants;

- certains étudiants risquent de ne pas pouvoir gagner le montant minimal exigé pour faire une demande de prêt, compte tenu du taux élevé de chômage chez les peuples autochtones;

- le critère relatif à la limite des avoirs risque de se retourner contre les étudiants adultes.

La méconnaissance de l'IIG peut affecter certains étudiants qui veulent faire une demande de prêt ou une demande de financement auprès de la bande. C'est ce qui s'est passé, par exemple, lorsque la direction des services aux étudiants du ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation a suspendu le financement des étudiants de l'IIG dans sa troisième année d'opération parce qu'il avait classé l'établissement comme une institution privée et non publique.

Les répondants ont également signalé toutes sortes d'autre défis auxquels les étudiants doivent faire face et qui se rattachent plus ou moins au financement :

- les coordonnateurs des bandes prennent des vacances l'été, ce qui retarde les décisions relatives au financement des étudiants;

- les délais d'obtention du financement peuvent entraîner, pour les étudiants, des difficultés pour trouver un logement;

- certains étudiants ont dépassé la date limite pour faire une demande de prêt, soit qu'ils l'ignoraient, soit qu'ils n'ont pas été notifiés de la décision de la bande au sujet du financement avant la date limite fixée pour la demande de prêt;

- certains étudiants peuvent être réticents à faire une demande de prêt si, à leur avis, c'est la responsabilité fiduciaire du gouvernement fédéral;

- l'IIG n'est pas très actif en matière de création d'emploi pour les étudiants sur le campus ou sur place[22];

[22] En fait, il y a eu des possibilités d'emploi à l'IIG pour les étudiants qui ont ainsi occupé des postes d'assistanat à la recherche, au laboratoire d'informatique et à la bibliothèque.

- manque de bourses d'études attribuées par l'IIG;
- la limitation du financement des bandes pour la formation professionnelle peut obliger les étudiants mal préparés à se lancer dans des études universitaires parce qu'il n'y a pas de financement pour la formation professionnelle;
- les étudiants actuels et potentiels ne sont pas bien informés des options de financement autres que celles des bandes et des prêts aux étudiants;
- certains étudiants sont de bien piètres planificateurs financiers;
- l'insuffisance du financement peut en obliger certains à travailler à temps partiel, avec les conséquences que cela peut entraîner sur leurs résultats scolaires.

Les étudiants, eux aussi, estiment que le soutien financier dont ils disposent est inadéquat. Pour la plupart d'entre eux, tant à Vancouver que dans les sites d'extension, le financement des bandes était la principale source de revenu. Ceci leur permettait apparemment de payer les livres et les frais de scolarité, mais ils devaient pouvoir compter sur les prêts aux étudiants et sur d'autres formes d'aide à la famille pour assurer leur subsistance. De nombreux étudiants actuels et potentiels s'inquiètent du coût de la vie dans une ville où le « loyer » est perçu comme étant élevé (Vancouver). C'est aussi un sujet d'inquiétude chez les étudiants potentiels des communautés autochtones.

On a demandé à quatre étudiants qui ont quitté l'IIG sans avoir terminé leurs études pourquoi ils avaient abandonné et si le soutien financier dont ils disposaient quand ils le fréquentaient était suffisant. L'un d'entre eux ne l'avait pas quitté mais ne le fréquentait qu'à mi-temps, car il ne lui était pas possible d'intégrer les cours à son horaire de travail; les trois autres avaient quitté l'IIG pour différentes raisons, dont :

- des problèmes de santé chroniques;
- la perte d'intérêt parce que le programme n'était pas assez stimulant;
- l'accumulation de retards pour cause de maladie dans la famille, suivis de l'interruption du financement.

Trois des quatre répondants estiment que leur soutien financier était adéquat quand ils fréquentaient l'IIG. L'ancien étudiant qui ne disposait pas d'un soutien financier suffisant ne nous a pas dit de quelle sorte de financement il avait bénéficié, mais seulement que ce soutien avait été interrompu. Les trois qui avaient bénéficié d'un soutien financier suffisant s'appuyaient sur diverses sources d'aide : l'un d'entre eux avait des économies personnelles, les deux autres étaient financés par la bande et travaillaient, et l'un d'eux avait également des économies personnelles.

Opinion des répondants quant à l'emplacement de l'IIG et aux besoins des étudiants

On a demandé aux administrateurs, au personnel enseignant et non enseignant, ainsi qu'aux membres du Conseil et aux étudiants si l'emplacement du campus principal convenait, compte tenu des problèmes de transport, d'accessibilité du logement, du coût de la vie et de la sécurité. On leur a également demandé ce qu'il faudrait faire pour éliminer les obstacles à l'accessibilité pour certains comme les étudiantes, les étudiants handicapés et ceux qui ont des besoins spéciaux. On a demandé aux intervenants si, à leur avis, il y avait des barrières à l'accessibilité, dont l'emplacement de l'IIG et les besoins spéciaux des étudiants.

La majorité (77 p. 100) des administrateurs, du personnel enseignant et non enseignant, et des membres du Conseil étaient satisfaits de l'emplacement actuel de l'Institut. Trois intervenants de l'extérieur estimaient qu'il constituait un obstacle, tandis qu'un autre pensait que c'était un avantage, les derniers n'ayant pas d'opinion ou n'ayant pas abordé le sujet. Parmi les raisons invoquées en faveur de l'emplacement de l'Institut, mentionnons :

- sa localisation à proximité des services, du campus du centre ville de l'Université Simon Fraser et d'autres organisations autochtones;

- son emplacement dans le voisinage de la bibliothèque de l'UCICB et des bibliothèques du centre-ville (p. ex., publique et universitaire);

- la facilité d'accès au transport en commun (aérotrain, navibus et transport en commun).

Même les répondants qui se disaient satisfaits de l'emplacement de l'IIG avaient quelques préoccupations que nous résumons ci-dessous :

- L'accès était considéré comme peu favorable par les étudiants des sites d'extension parce qu'ils pouvaient avoir besoin de la bibliothèque de l'UCICB pour le matériel obligatoire ou d'autres documents et devoir, dans ce cas, se rendre en ville, où le stationnement coûte cher, et parce que les frais de transport sont élevés.

- Certains répondants estiment que l'accès à un logement convenable est problématique. Compte tenu de leur capacité financière limitée, ils tendent à vivre dans des logements surpeuplés, ce qui n'est pas très propice à l'étude. Par contre, d'autres estiment que cet emplacement facilite le logement en raison de l'accessibilité aux moyens de transport en commun.

- Le centre-ville de Vancouver est considéré comme une zone où la vie est chère, en particulier pour ceux dont les ressources financières sont limitées et qui ont des frais de garde d'enfants. Bien que certains répondants aient déclaré que cette région était séduisante pour les étudiants, d'autres pensent que les gens ne voudront pas aller à Vancouver. L'un des répondants, en particulier, nous a déclaré que les étudiants

autochtones des secteurs ruraux seraient réticents à fréquenter une institution située dans une grande métropole.

- La sécurité a été mentionnée comme étant un problème au centre-ville de Vancouver, surtout dans le secteur de Gastown, en particulier pour les étudiants qui suivent des cours le soir, ce secteur étant considéré comme une « zone socialement agitée » de Vancouver. On y a signalé la présence d'étrangers autour de l'Institut et les femmes ne s'y sentent pas à l'aise.

- Le vol est un problème récurrent à l'IIG. L'installation de casiers pour les étudiants a permis de prévenir certains vols, mais des articles plus encombrants comme des œuvres d'art ornant les murs de la bibliothèque ont été volés.

- Parmi les autres préoccupations, signalons le manque d'espace approprié pour les activités culturelles et l'absence de garderie sur le site.

La plupart des étudiants de Vancouver ont un opinion favorable quant à la convergence et à la proximité des moyens de transport, et en ce qui concerne l'accessibilité à l'UCICB et aux principales bibliothèques. Par ailleurs, le coût de la vie est considéré comme étant élevé à Vancouver, l'environnement peu sécuritaire, et il serait difficile d'y trouver un logement convenable.

On a également demandé aux étudiants s'ils avaient des besoins qui leur occasionnaient des difficultés pour assister aux cours sans aide. Les étudiants de Vancouver signalent habituellement des problèmes comme les frais de garde des enfants, le manque de soutien aux études et le stationnement, mais le thème qui revient le plus souvent est le besoin de soutien psychologique. Les étudiants estiment que la présence des aînés était utile, mais que l'assistance qu'on leur offrait ne répondait pas à leurs besoins. Il n'existe aucun système officiel de soutien pour les étudiants de Saanich et de Lillooet.

Les étudiants, le personnel non enseignant, les administrateurs et les membres du Conseil savaient qu'il existait des obstacles dans le cas des étudiants en fauteuil roulant puisqu'ils ne pouvaient ni pénétrer dans l'immeuble du campus principal par la porte de devant, ni accéder au sous-sol. En réponse aux besoins des étudiants handicapés, le personnel non enseignant a examiné différentes possibilités pour répondre à ces besoins et ont trouvé des solutions, ainsi que nous le mentionnons au début de cette section.

Conclusion

Il semble évident que les possibilités de financement sont insuffisantes et que les étudiants actuels et potentiels sont confrontés à des obstacles. De plus, l'IIG ne les informe peut-être pas suffisamment des possibilités qui leur sont offertes et de l'importance de présenter leur demande de financement le plus tôt possible.

Les critères de financement des bandes peuvent constituer une barrière structurelle dans le cas des étudiants qui n'y correspondent pas. En raison même de la rareté des fonds dont elles disposent, les bandes sont obligées de les répartir en fonction de critères très

restrictifs. Bien que les prêts aux étudiants soient une option, tous les étudiants potentiels de l'IIG n'y ont pas forcément droit. Nous ne pouvons dire, au moyen de cette évaluation, dans quelle mesure le financement étudiant constitue une barrière à l'accessibilité. La méthode que nous avons utilisée ne permet pas de quantifier les obstacles éventuels d'ordre financier ni de déterminer, par exemple, combien d'étudiants potentiels de l'IIG risquent d'être incapables de terminer leurs études faute de moyens financiers.

Avec les ressources limitées dont il dispose, l'IIG a fait un travail remarquable pour régler les autres problèmes d'accessibilité, en particulier dans le cas des personnes handicapées. De toute évidence, le personnel non enseignant, les enseignants et les administrateurs se sont efforcés d'éliminer les obstacles engendrés par un handicap lorsqu'ils étaient connus. Cependant, le personnel non enseignant n'était pas suffisamment au courant des ressources disponibles pour aider les étudiants ayant des besoins spéciaux, comme le projet de services aux adultes de Special Education Technology–BC (Technologie de l'éducation spécialisée — C.-B.).

Les étudiants ont souligné leur besoin d'un plus grand soutien psychologique. Bien que l'IIG se soit déjà efforcé de répondre à ce besoin, sa capacité à le faire adéquatement est limitée par ses propres ressources. Les coupures budgétaires se sont traduites par la perte d'un conseiller professionnel à mi-temps, qui était disponible en 1996-1997 pour assurer le soutien psychologique des étudiants de Vancouver, ceux du programme d'extension ne bénéficiant d'aucune forme de soutien.

L'emplacement du campus de Vancouver est adéquat pour l'instant, mais il entraîne des difficultés, dont le coût élevé de la vie dans cette ville, ce qui peut être une barrière à l'accessibilité. Bien que les programmes d'extension puissent régler les problèmes associés à la vie à Vancouver, les étudiants de ces programmes n'ont pas accès à toutes les formes de soutien dont peuvent disposer leurs pairs de Vancouver.

3. Opérations

Nous abordons, dans ce chapitre, les constatations relatives aux ressources matérielles et financières de l'IIG, de même que les systèmes de suivi, d'évaluation et de rapport.

3.1 Ressources matérielles

Question : L'IIG a-t-il les ressources matérielles adéquates, dont les locaux, les bureaux et les classes, ainsi que l'infrastructure technologique nécessaires pour s'acquitter de sa mission? A-t-il adopté des mesures efficaces pour assurer l'entretien et la mise en place des ressources matérielles requises pour mener à bien sa mission[23]?

Nous avons décrit les installations de l'IIG au deuxième chapitre. Depuis septembre 1997, il occupe quatre étages d'un immeuble à bureaux à Gastown et en a partagé un avec la bibliothèque de l'UCICB. Cette dernière occupait le dernier étage et des commerces de détail se trouvaient au rez-de-chaussée de l'immeuble. Nous présentons ci-dessous les ressources matérielles de l'IIG, telles qu'elles étaient à l'automne de 1997.

L'Institut utilisait la bibliothèque de l'UCICB, cette dernière ayant monté sa collection depuis de nombreuses années. Cette bibliothèque contient du matériel d'archives relié à la question de l'autonomie gouvernementale des autochtones et quelques ordinateurs pour la recherche. Mis à part un budget d'acquisition pour répondre aux besoins bibliothécaires de l'UCICB et aux frais d'assurance, l'IIG a assumé la totalité du coût de fonctionnement de la bibliothèque depuis l'automne de 1995. Au moment de recueillir les données, la bibliothèque servait à bien des gens en plus des étudiants de l'Institut et, compte tenu de sa petite taille et du grand nombre de personnes qui la fréquentaient, il n'était pas possible d'y étudier en toute tranquillité. L'espace réservé à l'étude a dû être éliminé pour faire place à d'autres rayons pour la collection et les anciennes salles de classe du troisième ont servi de salles d'étude.

Le laboratoire d'informatique de l'IIG ne pouvait accueillir plus de 12 étudiants à la fois. Les salles de classe ont été aménagées de façon que les étudiants puissent s'asseoir en cercle, ce qui s'est avéré impossible lorsque les classes accueillaient un maximum de 29 personnes. Le fait qu'une classe soit complète signifie également qu'il n'est pas possible d'isoler les étudiants les uns des autres durant les examens, à moins du en pouvoir envoyer certains dans une autre salle. Aucune des salles n'avait été conçue à l'origine comme salle de classe et n'était donc tout à fait adaptée. Les deux pièces du troisième étage qui ont servi de salles de classe pendant les deux premières années n'étaient plus utilisées qu'en cas de besoin la troisième année, étant donné leur petitesse et une ventilation bruyante dans l'une d'entre elles. Le foyer des étudiants se situait au troisième étage.

---

23 Question 3.4 du plan de recherche.

Au cours du semestre d'automne de 1997, l'IIG a installé un ordinateur et un lecteur pour besoins spéciaux au deuxième étage. Le sous-sol, où le laboratoire d'informatique était installé jusqu'à la fin de 1997, et où se trouvent les bureaux des enseignants depuis l'automne 1996, n'est pas accessible en fauteuil roulant pour la simple raison que l'ascenseur s'arrête au rez-de-chaussée. Le laboratoire d'informatique a donc été déménagé au deuxième étage à la fin de 1997. Il n'est pas non plus possible d'accéder à l'immeuble en fauteuil roulant par l'entrée donnant sur la façade, ce qui fait que l'on a aménagé un accès pour fauteuil roulant à l'arrière de l'immeuble.

Dans le cas des sites d'extension, l'IIG a loué des salles de classe dans la communauté locale. Le programme de Saanich a été dispensé au Centre d'éducation des adultes du Conseil scolaire indien de cette communauté. L'immeuble de deux étages, sans ascenseur, a été acheté au collège Camosun pour un dollar et transporté sur le site; il abrite depuis lors les bureaux de l'administration, des salles de classe et un laboratoire d'informatique pour le Centre d'éducation des adultes. Le programme d'extension de Lillooet a, quant à lui, été dispensé à divers endroits. L'IIG a tout d'abord loué à une église locale une pièce pouvant servir de salle de classe; plus tard, par souci d'économie, on s'est servi de l'une des pièces dans les bureaux de la bande. Les cours d'informatique ont été donnés au laboratoire de l'école secondaire locale. L'IIG n'avait pris aucune disposition pour que les étudiants du programme d'extension puissent fréquenter les bibliothèques locales des communautés qui en bénéficient.

Opinion des répondants

On a demandé à tous les employés, membres du Conseil, étudiants et intervenants gouvernementaux si, à leur avis, l'IIG avait des ressources matérielles adéquates, dont les bureaux, la bibliothèque, les salles de classe et d'étude, le chauffage, l'éclairage et autres aspects reliés à l'immeuble, à la technologie et aux ressources pédagogiques, pour répondre à ses besoins. De façon générale, selon le personnel non enseignant, les administrateurs et les enseignants, il a pour le moment assez d'espace depuis le déménagement au deuxième étage. La collection de la bibliothèque est considérée comme une excellente ressource, même si, selon les répondants, elle manque maintenant d'espace.

Bien que, selon ceux qui travaillent à l'IIG, les ressources matérielles soient adéquates pour le moment, un certain nombre de problèmes ont été signalés à cet égard. Voici, en résumé, leurs préoccupations :

- les salles de classe sont surpeuplées; deux salles seulement, au deuxième étage, ont la capacité de recevoir une classe complète de 29 étudiants, mais on ne pourrait en accueillir confortablement plus de 20; le laboratoire d'informatique ne peut recevoir que 12 étudiants;

- il n'y a pas assez d'endroits calmes pour étudier et la bibliothèque est trop petite et trop achalandée; il arrive souvent que les étudiants n'aient pas d'espace chez eux pour travailler au calme;

- la bibliothèque est à court d'espace pour pouvoir améliorer sa collection;

- les sites d'extension n'ont pas de ressources bibliothécaires adéquates et l'IIG n'a pas établi de privilèges de prêt auprès des bibliothèques des communautés d'extension;

- il n'y a pas suffisamment de personnel à la bibliothèque pour répondre à tous les besoins; les heures d'ouverture sont limitées et les employés n'ont pas assez de temps pour tenir le catalogue à jour au fur et à mesure de l'arrivée des nouveautés;

- les ressources pédagogiques étaient adéquates dans le cas du diplôme d'associé ès arts, mais ne le seraient pas pour le baccalauréat;

- l'IIG ne dispose pas de la technologie nécessaire pour assurer la formation à distance;

- quelques problèmes de ventilation et/ou de chauffage;

- il faudrait accorder plus d'attention à la planification des locaux et tenir compte des fonctions des gens et de ce qu'ils ont à faire avant de leur assigner un bureau.

Deux des cinq intervenants gouvernementaux à qui l'on a demandé ce qu'ils pensaient des ressources matérielles de l'IIG n'avaient aucune opinion à cet égard, tandis que les autres avaient des avis partagés. Deux d'entre eux estimaient que les ressources matérielles étaient adéquates, mais pour l'un d'eux, l'immeuble convenait à peine parce qu'il n'avait pas été conçu pour cet usage et n'offrait donc pas un environnement idéal pour l'étude. Le cinquième répondant était d'avis que l'immeuble était inadéquat pour des étudiants, en particulier en ce qui concerne les salles de cours et les salles d'étude, et aussi parce qu'il n'y avait pas de salle commune où socialiser, ni de cafétéria, ni d'espace pour s'agrandir. De plus, selon la même personne, les ressources pédagogiques posaient un problème parce qu'aucune entente de coopération n'avait été conclue en ce qui concerne l'accessibilité des étudiants de l'IIG aux ressources bibliothécaires d'autres établissements postsecondaires.

On a également demandé leur opinion aux étudiants lors des réunions des groupes de discussion et dans le cadre de l'enquête. Lors de l'enquête, on voulait savoir s'ils étaient satisfaits des « installations étudiantes comme les salles de cours, la bibliothèque et les salles d'étude, les ordinateurs et les ressources bibliothécaires »; le taux de satisfaction est indiqué dans le tableau 3-1. La cote moyenne de satisfaction des étudiants de Vancouver et de Lillooet tombe dans la catégorie moyennement satisfait, et dans le cas de Saanich, de moyennement insatisfait.

Les étudiants de Vancouver étaient, en général, satisfaits des ressources matérielles. Leurs préoccupations étaient les suivantes :

- les ressources bibliothécaires sont bonnes, mais la bibliothèque et le laboratoire d'informatique sont trop exigus;

TABLEAU 3-1
Taux moyen de satisfaction des étudiants à l'égard des ressources matérielles

Campus	Cote moyenne *
Campus de Vancouver	
Groupes de discussion (n = 21)	5,0
Autres groupes (n =14)	5,6
Total (n = 35)	5,3
Campus de Saanich	
Groupes de discussion (n = 5)	3,1
Autres groupes (n = 6)	3,0
Total (n = 11)	3,1
Campus de Lillooet	
Groupes de discussion (n = 2) **	3,0
Autres groupes (n = 6)	5,2
Total (n = 8)	6,4

* On a utilisé une échelle de cotation de 7 points où 1 = extrêmement insatisfait et 7 = extrêmement satisfait.
** Deux répondants seulement; cette moyenne doit donc être interprétée avec prudence.

- les heures d'ouverture de la bibliothèque sont trop limitées et il n'y a pas suffisamment de personnel;
- l'espace réservé à l'étude est inadéquat;
- les salles de cours sont surpeuplées;
- l'ascenseur est trop lent et les portes d'accès à l'escalier sont fermées;
- les salles de cours n'ont pas de fenêtres.

Les étudiants ayant quitté l'Institut avant la fin de leurs études étaient en général satisfaits des installations, bien que certains d'entre eux aient déclaré que les salles de cours étaient surpeuplées.

Les deux étudiants de Lillooet qui ont participé aux groupes de discussion ont exprimé une opinion plus négative que ceux qui avaient répondu à l'enquête. Ils étaient satisfaits de l'espace réservé aux salles de cours, mais préoccupés par le manque de ressources bibliothécaires; l'un d'entre eux a déclaré qu'il avait de la difficulté à trouver un ordinateur libre pour faire son travail.

Les étudiants de Saanich participant aux groupes de discussion estimaient que les salles de cours et l'espace réservé à l'étude étaient adéquats, mais étaient préoccupés par le fait qu'il n'y ait aucun éclairage extérieur la nuit, ni d'ascenseur, ce qui rendait l'accès aux

installations difficile pour les aînés. Ils s'inquiétaient également du fait qu'aucune connexion avec Internet n'ait été établie pour les cours d'informatique[24]; et enfin, ils n'avaient pas accès au laboratoire d'informatique après 19 h 30, que ce soit en semaine ou en fin de semaine. Ils se trouvaient également limités du point de vue de la recherche parce que les ressources bibliothécaires étaient inadéquates.

Conclusion

Les ressources matérielles dont l'IIG dispose pour l'instant à Vancouver sont adéquates, aussi bien du point de vue des bureaux et des salles de cours que des ressources informatiques et bibliothécaires; par contre, celles de Saanich et de Lillooet ne tombent pas directement sous le contrôle de l'IIG. L'insatisfaction exprimée par les étudiants des programmes d'extension est le reflet des difficultés que rencontre l'IIG pour dispenser son programme. Nous abordons ce point plus en détail dans la section suivante, intitulée *Ressources financières*.

Dans le cas du campus de Vancouver, l'IIG ne peut utiliser plus efficacement l'espace dont il dispose étant donné que l'immeuble n'a pas été conçu pour un établissement d'enseignement. Seul le sous-sol a effectivement été aménagé en fonction de ses besoins, les autres étages n'ayant fait l'objet que de modifications mineures. Au moment de rédiger ce rapport, il y avait par conséquent des pièces inutilisées ou rarement utilisées, alors que d'autres salles étaient surpeuplées. Même si l'on dispose d'espace inutilisé, des problèmes logistiques font qu'il n'est pas possible d'en tirer parti de façon optimale; ainsi, le sous-sol n'étant pas accessible en fauteuil roulant, il est impossible d'utiliser de la pièce qui servait de laboratoire informatique comme salle de cours. Même si l'IIG parvenait à occuper tout l'espace disponible, il aurait de la difficulté à absorber la croissance que l'on prévoit d'ici deux ou trois ans.

3.2 Ressources financières

Question : Les mécanismes de financement sont-ils appropriés compte tenu de la mission de l'IIG et de son plan? Sinon, que faudrait-il faire? L'IIG a-t-il les ressources nécessaires pour continuer sa mise en place, conformément au plan initial et à sa mission? Les frais de scolarité sont-ils adéquats? Sont-ils perçus à un rythme normal? L'IIG s'est-il doté de mécanismes efficaces pour recueillir des dons auprès de sociétés et d'autres donateurs[25]?

Les mécanismes de financement de l'IIG sont présentés au chapitre 1. Au cours des trois premières années, soit de 1995 au 31 mars 1998, son financement provenait du gouvernement fédéral et provincial dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques. Ensuite, le seul mécanisme de financement au moment de rédiger ce rapport était les frais de scolarité, les collectes de fonds et la subvention provinciale, calculée en fonction des ETP.

---

24 Saanich a accepté de se brancher à l'Internet, mais il y a eu des délais de mise en œuvre.

25 Point 3.5 du plan de recherche.

Nous avons recueilli l'information sur le statut financier de l'IIG, y compris ses ressources financières, ses options en matière de revenu et les frais de scolarité, à partir de documents et grâce aux entrevues auprès des administrateurs de l'Institut. Nous présentons d'abord l'information sur les ressources financières puis, plus loin dans cette section, l'opinion des administrateurs ainsi que des autres répondants en ce qui concerne les problèmes financiers soulevés.

Ressources financières pour la période de financement dans le cadre de l'initiative stratégique

L'entente d'initiative stratégique (IS) de l'IIG entre le gouvernement de la Colombie-Britannique et celui du Canada prévoyait une subvention à part égale des deux paliers de gouvernement de 1995-1996 à 1997-1998, pour un total de 4,98 millions de dollars, le financement de l'IS pour la dernière année étant de 1 891 950 $. La seule autre source de revenu importante provenait des frais de scolarité.

Ainsi que nous le disions dans le chapitre précédent au sujet des difficultés de mise en œuvre, l'IIG a éprouvé quelques difficultés financières qu'un certain nombre de facteurs peuvent expliquer. Le responsable des finances de l'Institut est l'économe, dont le poste a été tenu par deux personnes différentes la première année[26]; le troisième a été embauché au début de l'année suivante. À ce moment-là, les dossiers ne permettaient pas de suivre efficacement la situation financière de l'institution et ce n'est pas avant le printemps de la même année que nous avons pu disposer d'un tableau précis de la situation financière, une fois que l'économe a réussi à mettre en place un meilleur système de suivi des dépenses. Le fait que le nombre d'inscriptions ait été nettement inférieur aux prévisions pour les deux premières années s'est également traduit par des revenus de frais d'inscription inférieurs à ce que l'on avait prévu pour chaque année.

Lorsqu'il s'est rendu compte qu'il se trouvait en déficit pour l'année financière 1996-1997, l'IIG a fait une demande de fonds supplémentaires au Ministère vers la fin de sa deuxième année financière, soit au début de mars 1997. Il demandait une somme de 243 302 $ pour couvrir les coûts de pension, le règlement d'une indemnité de départ, le développement de son système informatique et les frais de fonctionnement associés à son bail, afin d'équilibrer le budget de l'année financière se terminant le 31 mars 1997. À l'exception d'une petite partie, cette demande a été rejetée, le Ministère estimant que ces coûts étaient prévus dans la subvention de fonctionnement de l'IIG puisque *« tous les coûts sont considérés comme faisant partie des frais de fonctionnement normal de l'IIG et auraient dû être prévus dans le budget des opérations courantes de l'IIG[27] »*. Les représentants de l'Institut ont discuté de nouveau de cette demande de financement supplémentaire avec le sous-ministre, lors d'une rencontre qui a eu lieu le 1er mai 1997. Selon l'ordre du jour de la réunion, on devait, entre autres choses, aborder le financement de l'évaluation des acquis et le coût des immobilisations, mais le Ministère refusa

---

26 Le deuxième économe a été embauché par intérim en attendant que l'on trouve un titulaire permanent après le départ du premier économe la première année.

27 Lettre de Tom Austin, directeur général des finances et de la gestion de l'information du secteur postsecondaire, 2 avril 1997.

d'accorder les fonds supplémentaires demandés. L'IIG ne recevrait donc pas les 243 302 $ dont il avait besoin pour boucler l'année financière 1996-1997.

L'IIG se rendait alors compte qu'il était impossible d'équilibrer le budget de la troisième année financière (1997-1998) sans procéder à des coupures. Les décisions finales à ce sujet ont été prises à la fin de juin 1997 par le Conseil des gouverneurs. Parmi ces mesures, notons une réorganisation de l'Institut et l'élimination de trois postes dans le personnel non enseignant. Parallèlement, l'expansion du programme d'extension était suspendue, le site de Lillooet étant également touché par cette mesure de suspension parce que le nombre d'inscriptions y était inférieur à ce qu'il aurait dû être.

Les compressions budgétaires de juin 1997 n'étaient pas suffisantes pour équilibrer le budget de l'année financière 1997-1998. En décembre 1997, l'IIG devait réduire ses dépenses de l'ordre de 150 000 $ et recueillir 60 000 $ sous forme de dons s'il voulait équilibrer son budget de 1997-1998. En janvier 1998, il se penchait sur son budget pour essayer de dégager les économies nécessaires. Bien des raisons peuvent expliquer ces difficultés. Dans le poste revenu, le budget de 1997-1998 prévoyait une somme de 175 000 $ provenant des collectes de fonds, mais l'IIG n'a jamais fait de campagne systématique à cet égard. (Le comité des finances du Conseil a reçu de ce dernier, en août 1997, la directive de concevoir une stratégie de collecte de fonds et s'est mis au travail en ce sens.)

Du point de vue des dépenses, le budget de 1997-1998, que le Conseil avait approuvé en juin 1997, ne tenait pas compte des frais de location du deuxième étage, que l'IIG a occupé dès septembre 1997. Bien que l'Institut ait conclu une entente de location de cet étage avant juin 1997, au moment où ses difficultés financières sont devenues apparentes, il n'a pas réussi, malgré tous ses efforts, à faire annuler l'entente. Le programme d'extension a, lui aussi, provoqué un dépassement de budget, en partie à cause des frais de voyage des enseignants qui devaient se rendre dans les sites et également parce que l'on avait offert des cours à Lillooet au semestre d'automne de 1997, alors que ce n'était pas prévu dans le budget, le nombre des inscriptions y étant inférieur aux critères.

Ressources financières futures

À la fin de l'entente d'initiative stratégique, le 31 mars 1998, l'IIG ne recevra plus la partie fédérale de sa subvention. Il a élaboré un budget de « la pire situation » pour l'année financière 1998-1999, basé sur l'hypothèse que le niveau des inscriptions sera de 140 ETP. Les prévisions de revenu et de dépenses de ce scénario sont présentées dans le tableau 3-2.

Commentaires sur les dépenses présentées au tableau 3-2 :

- Les dépenses du programme d'enseignement du campus principal de Vancouver comprennent le salaire du doyen des affaires académiques et de son adjoint exécutif, ainsi que celui de tous les enseignants. Le total des salaires et de ce campus des avantages sociaux pour ce poste s'élève à 644 195,82 $, soit 95 p. 100 des dépenses.

TABLEAU 3-2
Dépenses budgétaires du scénario « de la pire situation » pour l'année financière 1998-1999

Poste de dépenses	Dépenses*	Sous-total
Programmes d'enseignement :		
Campus principal	674 695,82	
Extension	221 122,49	
International	37 083,88	
Calendrier	33 000,00	
Sous-total		965 902,19
Soutien pédagogique :		
Bibliothèque	145 000,00	
Développement de l'étudiant	110 835,82	
Sous-total		255 835,82
Administration :		
Bureau du président	170 774,75	
Bureau de l'économe	266 511,07	
Bureau du registraire	95 030,41	
Vérification/juridique	39 000,00	
Sous-total		571 316,23
Fonctionnement et fournitures :		
Services informatiques	60 075,00	
Logistique	172 809,10	
Sous-total		232 884,10
Locaux	362 108,65	362 108,65
Conseil des gouverneurs	59 800,00	59 800,00
Total		2 447 847,00 $

- Les dépenses du programme d'extension tiennent compte du directeur du programme et de tous les enseignants des sites d'extension. Étant donné que les professeurs à plein temps peuvent enseigner également dans les sites d'extension, leurs salaires ont été répartis au prorata du temps d'enseignement sur les sites d'extension ou au campus principal, en fonction du temps que les professeurs à plein temps enseigneront sur les sites d'extension. Le total des salaires et des avantages sociaux à ce poste s'élève à 177 872,49 $, soit 80 p. 100 des dépenses. On a également inclus dans cette catégorie 14 000 $ en frais de voyage. De plus, on y ajoute aussi les honoraires des aînés de la région et la location des salles de cours.

- Les services aux étudiants comprennent les honoraires et les frais de voyage des aînés sur le campus principal. Compte tenu du fait que ces derniers proviennent de différentes communautés de la Colombie-Britannique, l'IIG doit prendre à sa charge leurs frais de déplacement entre leur domicile et l'Institut.

- Le montant qui figure dans le poste « bibliothèque » est celui que l'IIG verse à l'UCICB pour utiliser sa bibliothèque. Cette somme avait été négociée avec l'Union dans le but de financer les services d'un bibliothécaire et d'un adjoint. Elle comprend également un budget d'acquisition pour l'IIG.

- Le poste « bureau du registraire » comprend le coût des cérémonies de remise des diplômes.

- Le poste « locaux » comprend la location des locaux du campus principal de Vancouver, ainsi que le bureau de la comptabilité dans une réserve de Vancouver-Nord. Il est nécessaire que ce bureau de comptabilité soit situé sur une réserve de façon à respecter les règlements de Revenu Canada selon lesquels les Indiens inscrits ne paient pas d'impôt fédéral sur le revenu. Dans ce poste, on tient également compte des services d'utilité publique, de nettoyage et de sécurité.

- Les dépenses afférentes au « Conseil des gouverneurs » comprennent les honoraires des membres du Conseil, leurs frais de voyage et d'hébergement pour assister aux réunions, ainsi que les frais de location des salles de réunion. Les gouverneurs tiennent leurs réunions sur le territoire d'une réserve afin de se conformer au règlement de Revenu Canada sur le statut d'exemption fiscale des Indiens.

- Le poste « logistique » comprend les fournitures utilisées dans l'ensemble de l'institution, les frais de service et de location du matériel de bureau, le téléphone, la publicité, etc. Il comprend également les salaires des commis.

- Le poste « services informatiques » comprend le soutien informatique du volet enseignement et du volet administration.

Les dépenses ont été calculées en fonction du budget de 1997-1998. Les seules augmentations correspondent aux salaires, les augmentations d'échelon déjà prévues étant incluses dans le scénario. On n'a embauché aucun nouvel employé, sauf les enseignants à temps partiel nécessaires pour assurer les cours aux 140 ETP étudiants prévus. Les besoins en matière d'enseignement prévus dans ce scénario ont été évalués selon l'hypothèse que les professeurs à plein temps donneraient le maximum de cours possible, qu'il y aurait une moyenne de 15 étudiants par classe et que le nombre des cours donnés à Saanich et à Lillooet serait le même que l'année précédente. Ainsi qu'on peut le constater dans le tableau 3-2, les dépenses, dans ce scénario, s'élèvent à 2 447 847 $. Cette somme ne sert qu'à offrir les programmes actuels et ne prévoit aucune expansion du programme d'extension, ni le lancement du programme de quatre ans.

Les revenus de 1 535 000 $ prévus dans ce scénario sont basés sur les hypothèses suivantes :

- Le ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation accordera à l'IIG la même subvention qu'en 1997-1998, soit 940 000 $.

- Étant donné que l'entente de financement avec le gouvernement fédéral sera échue le 31 mars 1998, aucun financement fédéral n'a été inclus dans le scénario.

- Les frais d'inscription sont basés sur l'hypothèse qu'il y aura 140 étudiants ETP, pour un revenu annuel de 3 000 $ chacun, soit 420 000 $.

- L'IIG réunira 175 000 $ par le biais des collectes de fonds.

Dans ce scénario de budget, la différence entre les revenus et les dépenses est un manque à gagner de 912 847 $, soit 37 p. 100 des dépenses. La perte du financement fédéral donc disposait l'IIG en 1997-1998 représenterait 38 p. 100 du revenu total s'il avait été inclus dans la prévision de revenu de l'Institut pour l'année financière 1998-1999.

Le président et le doyen des affaires académiques ont entamé, à l'automne de 1997, des discussions avec le Ministère, dans le but de négocier l'octroi de fonds supplémentaires pour l'année financière 1998-1999, en présentant le scénario « de la pire situation » au sous-ministre et au sous-ministre adjoint. Le Ministère et l'IIG en sont parvenus à un accord sur les principes de négociation du financement de l'IIG à l'automne de 1997. Ces principes sont exposés dans la pièce à l'appui 3-1. On pense poursuivre la discussion des détails du financement de l'IIG au cours de l'hiver et au printemps de 1998.

Options de revenu

Comme tout établissement d'enseignement postsecondaire, l'IIG peut compter sur les revenus provenant des subventions gouvernementales, des frais d'inscription et des dons. Il existe également un potentiel découlant de la vente d'espace publicitaire dans le calendrier et de la négociation d'ententes de service pour des programmes spéciaux de formation.

La principale source de financement de l'Institut était constituée par les subventions gouvernementales. Au cours des trois premières années, il n'a bénéficié que du financement qui lui était accordé dans le cadre des initiatives stratégiques et ne participait pas au processus normal de financement que le Ministère applique aux autres établissements d'enseignement postsecondaire. Il n'avait donc aucune expérience de la façon dont ce processus serait appliqué dans son cas. Nous décrivons ici les sources actuelles de financement sur lesquelles l'IIG pourrait éventuellement compter, et qui proviennent des gouvernements fédéral et provincial.

- Financement accordé par le Ministère aux établissements d'enseignement postsecondaire par l'intermédiaire de sa direction générale de l'enseignement postsecondaire : en avril 1998, le Ministère commencera la mise en application progressive du cadre de financement annoncé dans *Charting a New Course*. Ce nouveau cadre consiste en une série d'enveloppes de financement interreliées qui offriront une plus grande flexibilité pour réagir aux changements des priorités pédagogiques. L'enveloppe du financement de fonctionnement de base sera la plus importante et permettra de financer les services fondamentaux, dont les opérations essentielles, les services aux étudiants, l'administration, le remplacement du matériel et les programmes. Les principaux volets de cette subvention de base sont les suivants :

PIÈCE À L'APPUI 3-1
Principes de négociation du financement de l'IIG *

1. Conformément à la clause 8(iv) de l'entente signée le 9 juin 1997 entre la Province de la Colombie-Britannique et l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique, qui stipule que « pour les années financières 1998-1999 et 1999-2000, l'IIG recevra de la Province le même type de financement que les autres institutions postsecondaires en vertu de la **College and Institute Act** », la mise en application devra refléter :
   a) la mission et le caractère uniques de l'IIG, qui est une institution autochtone créée pour dispenser des programmes spécialisés d'éducation postsecondaire et de formation dans le but d'assurer une autonomie gouvernementale efficace.
   b) l'exigence de développement continu de l'IIG comme institution nouvelle au cours de la quatrième et de la cinquième année (1998-1999 et 1999-2000).
   c) les buts et les objectifs précisés dans les documents intitulés « Charting A New Course » et « Aboriginal Post-Secondary Education and Training Policy Framework ».
   d) le rendement global de l'IIG, depuis son lancement, dans le domaine de l'amélioration de l'accès des étudiants autochtones, et dans celui du développement et de l'enseignement d'un programme d'études de haute qualité et pertinent du point de vue culturel.
2. L'IIG et l'UCICB feront tout en leur pouvoir, en collaboration avec le ministère de l'Éducation, des Habiletés et de la Formation (MEHF), pour s'assurer de la participation du gouvernement fédéral au financement de l'Institut sur une base annuelle et/ou pluriannuelle.
3. Le financement du MEHF « sera similaire à celui qui est accordé aux autres établissements postsecondaires en vertu de la **College and Institute Act** et reflétera les caractéristiques de l'IIG et son environnement, tel que précisé au paragraphe 1.
4. L'IIG fournira des rapports vérifiés sur les inscriptions, des comptes et des états financiers vérifiés de la même façon que les autres établissements postsecondaires, conformément à la **College and Institute Act**.

* Extrait d'une lettre de Shell Harvey, sous-ministre adjoint, au président intérimaire de l'IIG, Grand Chef Bernard Charles, 9 décembre 1997.

— Le bloc de base inclura les opérations fondamentales, dont les frais fixes comme les installations matérielles, quels que soient l'emplacement et la taille de l'établissement.

— Le bloc du soutien aux opérations permettra d'assumer les frais semi-fixes comme la bibliothèque, l'orientation, les admissions, le fonctionnement et le remplacement du matériel. Il comprendra également les coûts additionnels associés à la prestation de services en dehors du campus principal.

— Le bloc du financement des étudiants sera consacré aux coûts variables découlant des programmes scolaires et de l'instruction. Il consistera en une composante du financement des étudiants, calculée en fonction du nombre d'équivalents temps plein approuvés pour un établissement, chiffre qui sera dérivé du modèle d'allocation des équivalents temps plein, du modèle de planification du programme et de rationalisation, et du processus d'élaboration du profil de programme. Une autre composante de ce bloc est le financement d'après le

rendement, qui permet de reconnaître les institutions qui atteignent leurs objectifs en matière d'espace et d'accessibilité pour les étudiants, ainsi que leurs objectifs de rendement du point de vue du soutien et de la rétention, en particulier dans le cas des étudiants non traditionnels et à haut risque. La troisième composante est celle des programmes spéciaux, qui servira à mettre en œuvre les nouvelles priorités et systèmes gouvernementaux reliés aux programmes scolaires et à l'instruction. Ce volet pourrait comprendre des fonds ciblés destinés au soutien des initiatives de l'institution en faveur des autochtones.

- La direction générale des services locaux et des affaires autochtones du ministère gère des programmes de financement qui s'appliquent directement à l'IIG. Des fonds sont à la disposition des coordonnateurs de l'éducation autochtone afin de les aider à faciliter l'accès des étudiants et à établir une liaison entre l'institution et les communautés autochtones. Des subventions peuvent également être accordées pour les programmes de partenariat entre les institutions autochtones et les établissements postsecondaires publics. À ce volet pourraient se rattacher les cours dispensés hors campus.

- Le gouvernement fédéral, par l'intermédiaire de son ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, peut également accorder des subventions au financement dans le cadre du Programme d'aide aux étudiants indiens.

Frais de scolarité

Les frais de scolarité constituent l'autre source de financement de l'IIG. Le revenu provenant de ces droits est déterminé par le nombre des inscriptions et les frais de scolarité. L'IIG a fixé les frais de scolarité à 300 $ pour un cours de 3 crédits, après avoir vérifié ce qui se faisait dans d'autres collèges et constaté que la moyenne s'élevait à 250 $ pour un cours de 3 crédits. En tenant pour acquis que la prestation des programmes lui coûterait plus cher, l'IIG a décidé d'imposer des frais de scolarité supérieurs à la moyenne. Dès son entrée en fonction, le troisième économe a cherché à améliorer le système de tenue de dossiers de l'Institut et constaté que dans certains cas les frais de scolarité de l'année précédente n'avaient pas été payés. Le système a été changé depuis lors, de telle sorte que les registres de comptabilité sont comparés à celui des inscriptions, de façon à ce que cela ne puisse se répéter à l'avenir.

Opinion des répondants sur les ressources financières

On a demandé aux administrateurs si les ressources financières de l'Institut étaient suffisantes pour lui permettre d'atteindre les objectifs fixés dans son plan quinquennal. Tous les six estiment que l'IIG n'a pas suffisamment de fonds pour faire face à la croissance nécessaire pour atteindre les objectifs du plan quinquennal. Voici les raisons pour lesquelles, selon eux, les ressources financières ne sont pas adéquates :

- les niveaux de financement gouvernemental fixés dans l'entente d'initiative stratégique n'étaient pas établis en fonction des besoins;

- le financement de l'initiative stratégique ne tenait pas compte des coûts d'immobilisation relatifs aux locaux, au matériel ou à la technologie;

- la petite taille de l'IIG a annulé toute possibilité de faire des économies d'échelle;

- le financement n'était pas suffisant pour mettre convenablement en place le programme d'extension.

On a également demandé aux administrateurs de l'IIG de quelles ressources financières ils avaient besoin et quels plans de financement étaient déjà appliqués pour l'avenir. Il n'existait, selon eux, aucun plan arrêté quant au mode futur de financement, mais on étudiait certaines possibilités. Voici, en résumé, leurs réponses au sujet des besoins financiers de l'Institut :

- il doit augmenter ses ETP par le recrutement;

- il a besoin de fonds pour développer et mettre en place les programmes de formation à distance, et se doter de la technologie permettant de les dispenser;

- des fonds sont nécessaires pour offrir aux étudiants du programme d'extension le soutien dont ils ont besoin, dont les ressources bibliothécaires, les aînés et les conseillers, ainsi que le soutien au développement;

- l'IIG doit trouver des partenaires avec qui partager les coûts d'infrastructure;

- des fonds sont nécessaires pour créer un système de bourses;

- il faudrait près de 200 000 $ pour mettre en place le programme de quatre ans et en défrayer les coûts de conception et de prestation des cours.

Les administrateurs proposent les solutions suivantes pour améliorer la situation financière de l'Institut :

- Trouver des moyens pour réduire les dépenses tels que : produire le calendrier à un prix moins élevé (33 000 $ sont prévus pour la production du calendrier 1998-1999 de l'IIG, alors que l'Institut de technologie de la vallée de la Nicola, le NVIT, prévoit 7 000 $ à ce poste); renégocier les contrats d'approvisionnement en matériel de bureau avec les fournisseurs; établir des partenariats dans le but de partager les coûts d'infrastructure; créer des partenariats avec les centres communautaires de formation ou d'autres agences pour dispenser la formation à distance.

- Trouver des moyens pour augmenter les revenus, y compris la vente d'espace publicitaire dans le calendrier et la mise sur pied de programmes d'éducation permanente.

- Accélérer les efforts de recrutement afin d'augmenter le nombre des inscriptions; cette mesure permettrait d'augmenter les revenus découlant des frais d'inscription et le financement selon la formule des ETP.

- Trouver d'autres sources de financement, comme le ministère des Affaires indiennes et celui des Affaires autochtones de la Colombie-Britannique, conformément aux recommandations de la Commission royale sur les peuples autochtones pour augmenter le financement gouvernemental en matière d'éducation des autochtones[28].

- Exercer des pressions sur le ministère des Affaires indiennes pour qu'il améliore le financement des études postsecondaires.

Outre les subventions gouvernementales, les initiatives de collecte de fonds sont autant de sources éventuelles de revenu pour l'IIG. Les administrateurs ont reconnu qu'ils n'avaient pas fait beaucoup d'efforts en ce sens, mais qu'ils exploraient diverses avenues.

Selon les sept membres du Conseil que nous avons interrogés (dont le représentant des professeurs), l'IIG n'avait pas les ressources financières nécessaires pour réaliser les objectifs fixés dans le plan quinquennal. D'après eux, la principale raison pour laquelle les ressources sont inadéquates est que l'IIG avait des difficultés financières et ne disposait pas des ressources suffisantes pour faire face à tous ses besoins. Cinq des sept gouverneurs savaient que l'IIG n'avait entrepris aucune campagne systématique de collecte de fonds. Ils ignoraient quels plans on avait élaboré pour, à l'avenir, assurer le financement de l'Institut quand les subventions assurées dans le cadre de l'entente d'initiative stratégique viendraient à échéance, ni quelles options de financement étaient disponibles.

Voici plus précisément les préoccupations des membres du Conseil en ce qui concerne les ressources financières de l'IIG :

- au moment de la signature de l'entente d'initiative stratégique, on ne pensait à l'IIG que comme à un projet dont il fallait assurer le financement; aujourd'hui, il a besoin d'un financement stable de longue durée afin de pouvoir faire de la planification à long terme;

- les salaires des plus hauts responsables de l'IIG étaient trop élevés;

---

28 La Commission royale sur les peuples autochtones a présenté les recommandations ci-dessous en ce qui concerne l'éducation des autochtones (Recommandation 3.5.2 de la Commission royale sur les peuples autochtones, 1996) :

Que les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux collaborent avec les gouvernements, les organisations et les autorités scolaires autochtones, selon le cas, pour favoriser la création de systèmes d'éducation contrôlés par les autochtones en utilisant les moyens suivants :

a) adopter des lois destinées à faciliter les initiatives prises par les nations autochtones et leurs collectivités dans le domaine de l'éducation ou adapter et assouplir l'application des lois en vigueur, de façon à favoriser ces initiatives;

b) charger des organismes bénévoles, appuyés par un nombre important d'autochtones, d'intervenir dans le domaine de l'éducation dans les centres urbains ou à l'extérieur des réserves lorsque le nombre le justifie, en attendant la création de gouvernements autochtones;

c) octroyer un financement correspondant aux responsabilités prises en charge par les nations et les collectivités autochtones ou par des organismes bénévoles, compte tenu de la nécessité de créer des établissements et d'élaborer des programmes, des coûts des services fournis à des collectivités isolées ou de petite taille et des besoins spéciaux découlant des échecs passés des services d'éducation.

- il n'a pas atteint ses objectifs du point de vue des inscriptions;
- il aurait dû rechercher d'autres sources de financement, dont le gouvernement fédéral;
- les subventions du MAIND à l'éducation postsecondaire des autochtones n'étaient pas suffisantes pour répondre aux besoins des étudiants et financer l'institution;
- l'IIG a manqué d'argent pour octroyer des aux étudiants;
- le processus de collecte de fonds a été très lent parce que l'Institut n'est pas très connu et qu'il n'a pas de réseau de contacts;
- le Conseil a été lent à faire de la collecte de fonds une priorité; le comité de collecte a élaboré un plan, mais ignorait quelles étaient les options réalistes.

On a demandé à cinq intervenants du gouvernement dans quelle mesure, à leur avis, le plan quinquennal de l'IIG était réalisable, compte tenu du financement disponible pour ces cinq ans. On leur a également demandé si les formules de financement du ministère permettraient de répondre aux besoins de l'Institut quand l'entente d'initiative stratégique serait échue. Selon deux d'entre eux, l'IIG pouvait réaliser son plan quinquennal avec le financement dont il disposait; l'un de ces intervenants estimait que le plan prévu dans le cadre de l'entente entre le gouvernement et l'IIG était réaliste, et donc que le financement correspondant devait l'être lui aussi. Par ailleurs, tous les cinq se sont dits préoccupés de la viabilité financière de l'Institut une fois qu'il ne devrait plus compter que sur la formule de financement, qui s'applique mal aux petites institutions. Voici les préoccupations plus précises qu'ils ont formulées sur les finances de l'IIG :

- l'IIG a trop dépensé parce qu'il s'est montré un peu trop ambitieux et n'avait pas d'expérience dans la gestion d'un établissement d'enseignement;
- il a intégré ses coûts de démarrage aux coûts de fonctionnement réguliers, de sorte qu'il connaîtra des difficultés lorsque le financement de l'initiative stratégique prendra fin;
- il ne s'est pas encore penché sur ce qu'il ferait lorsque son financement serait réduit;
- il aurait besoin de subventions spéciales en complément du financement proportionnel aux ETP, mais le fait de compter sans cesse sur des subventions spéciales ne peut qu'entacher sa crédibilité aux yeux des autres institutions.

On a demandé à dix répondants (gouvernement et autres intervenants, ainsi que le représentant de l'UCICB) de faire des suggestions en matière de collecte de fonds, et à six intervenants gouvernementaux de nous indiquer les autres options de financement de l'IIG. Leurs réponses figurent à l'annexe C.

Opinion des répondants sur les frais de scolarité

Les frais de scolarité constituent l'autre source de revenu de l'IIG. Tous les administrateurs estiment que le coût de la scolarité à l'IIG est comparable à celui des autres collèges. Selon les enseignants et le personnel non enseignant, les frais de scolarité étaient appropriés, mais un certain nombre d'enseignants ont préféré s'abstenir de tout commentaire parce qu'ils ignoraient comment les frais exigés à l'IIG se comparaient à ceux des autres institutions.

Bien que pour la majorité des étudiants les frais de scolarité aient été appropriés et comparables à ceux des autres institutions, une minorité relativement importante (39 p. 100) de tous ceux qui ont participé aux groupes de discussion les trouvaient trop élevés. Selon certains, 200 $ par cours serait plus approprié, alors que d'autres ont souligné que les frais de scolarité étaient moins élevés dans les autres collèges qui, pourtant, étaient mieux connus que l'IIG et avaient des ententes de transfert de crédits; autrement dit, dans les autres collèges, vous en aviez plus pour votre argent.

Les représentants des quatre communautés où se sont réunis des groupes de discussion pensent généralement que les frais de scolarité de l'IIG sont convenables, bien que certains s'inquiètent du fait qu'ils soient plus élevés que dans d'autres institutions.

Conclusion

Deux éléments du mandat de l'IIG sont uniques :

- un programme d'études gouvernementales autochtones, spécialisé et culturellement adapté;

- un environnement qui répond aux besoins des étudiants autochtones que les institutions traditionnelles n'ont pu satisfaire.

Ce mandat spécial de l'IIG a plusieurs caractéristiques uniques sur lesquelles il faut s'arrêter au moment de déterminer le niveau de financement approprié. Les étudiants de l'IIG ont besoin d'un accès aux mêmes services de soutien que ceux des établissements d'enseignement postsecondaire traditionnels, comme l'orientation scolaire et professionnelle, les ressources bibliothécaires, etc. Par ailleurs, l'Institut doit offrir des services de soutien aux étudiants que l'on ne retrouve pas dans les institutions conventionnelles comme :

- des aînés résidents qui contribuent à l'implantation de la philosophie et des valeurs culturelles autochtones dans l'institution;

- des conseillers afin d'aider les étudiants à surmonter les effets traumatiques de leur appartenance à un groupe marginalisé;

- des programmes académiques de soutien afin de *« répondre aux besoins spéciaux découlant des échecs antérieurs des services de l'éducation*[29] *»*.

Ces services de soutien supplémentaires constituent l'une des caractéristiques uniques de l'IIG et il est nécessaire d'en tenir compte dans les mécanismes de financement. Même les ressources bibliothécaires doivent être plus étendues que celles des établissements postsecondaires traditionnels, en ce sens que les étudiants ont besoin d'un matériel plus complet dans le domaine de l'autonomie gouvernementale des autochtones, en plus de ce qui est habituellement nécessaire dans les établissements postsecondaires conventionnels. Ainsi que nous le mentionnons dans la section réservée aux ressources matérielles, la bibliothèque de l'UCICB offre une collection unique en ce qui concerne le matériel spécialisé sur les questions d'autonomie gouvernementale des autochtones, mais n'est pas en mesure de répondre pleinement aux besoins dans d'autres domaines à cause des contraintes financières.

Une autre des caractéristiques de l'IIG, qui se traduit par un défi du point de vue financier, est son mandat d'offrir une forte proportion de programmes d'extension. L'une des barrières géographiques à l'accessibilité des étudiants autochtones à l'éducation postsecondaire est l'éloignement des centres qui assurent cette formation. Les liens familiaux et communautaires qui caractérisent leur culture rendent indésirable aux yeux de nombreux étudiants tout éloignement de leur lieu d'origine. Le *Cadre de politique en matière d'éducation postsecondaire et de formation des autochtones* précise qu'on doit mettre en place des systèmes de développement et de prestation des programmes basés sur la communauté si l'on veut améliorer l'accessibilité des autochtones à l'éducation postsecondaire. Les programmes d'extension et de formation à distance ont le potentiel d'améliorer cette accessibilité. Néanmoins, ces modes de prestation se traduisent par une augmentation des coûts auxquels doit faire face l'IIG. Étant donné que les autochtones vivent souvent dans de petites communautés dispersées sur tout le territoire de la Colombie-Britannique, trouver un moyen rentable d'offrir un programme basé sur la communauté représente tout un défi.

Tout programme d'extension comporte les défis supplémentaires suivants :

- Frais de voyage des enseignants pour rejoindre les étudiants : ils ont généralement dû se rendre de Vancouver aux sites d'extension, alors que dispenser un cours dans un site d'extension coûte plus cher que sur le campus de Vancouver.

- Coût du soutien aux étudiants du programme d'extension : les étudiants inscrits à ce programme ont besoin du même type de soutien que leurs pairs du campus principal, soit l'accès aux ressources bibliothécaires, aux aînés, aux conseillers et aux cours de rattrapage du point de vue académique et des connaissances.

---

29 Recommandation 3.5.2 de la Commission royale sur les peuples autochtones, 1996. Voir la note au bas de la page 60.

- Coûts supplémentaires en matière de communication et d'infrastructure, dont les communications interurbaines entre les étudiants et les enseignants, ainsi qu'entre l'administration et les étudiants. Il faut également tenir compte de la transmission du dossier des étudiants et des documents nécessaires. Parmi les autres coûts d'infrastructure, mentionnons les services administratifs sur place pour faciliter le transfert de l'information entre les étudiants du programme d'extension et le campus principal.

- Des économies d'échelle : les programmes d'extension ne sont habituellement fréquentés que par une fraction des étudiants que l'on retrouverait au campus principal. Cependant, les coûts ne sont pas moindres, ce qui rend le programme plus cher par ETP que dans le cas du campus principal.

D'autres modes de prestation comme l'utilisation de l'Internet et les classes électroniques permettraient de réduire ou même d'éliminer certains coûts, mais il faudrait malgré tout se doter d'une infrastructure (accès à l'Internet et/ou classes électroniques dans les communautés) pour que ces méthodes deviennent viables. Cependant, pour être efficace, quelle que soit la méthode retenue pour diffuser l'enseignement, il faut s'assurer que la qualité de l'éducation est préservée et qu'il existe un moyen de soutenir les étudiants du point de vue de l'accès aux aînés, aux conseillers et aux services bibliothécaires.

Le financement de l'IIG est un problème complexe. Ses responsables sont convaincus que le financement n'est pas adéquat, même pour la troisième année, et croient qu'il faudra l'augmenter à l'avenir si l'on veut atteindre tous les objectifs du plan quinquennal. Par ailleurs, l'IIG a trouvé des moyens pour réduire ses coûts et continuer à offrir son programme. Il est probablement possible de faire d'autres économies, en produisant un calendrier moins cher, par exemple. L'entente selon laquelle l'UCICB fournit les services de bibliothèque à l'IIG pourrait être réexaminée; en vertu de ce contrat l'IIG assume tous les coûts de dotation en personnel alors même que cette bibliothèque ne dessert pas seulement l'Institut, mais également l'ensemble de la communauté autochtone.

Dans cette analyse, nous n'avons pas suffisamment d'information concrète sur ce que devrait coûter l'IIG et sur la façon d'utiliser efficacement les fonds disponibles. Ainsi que nous l'avons indiqué précédemment dans ce rapport, c'est la première institution de ce genre. Sa qualité d'établissement indépendant mandaté pour décerner des diplômes avec un programme spécialisé sur l'autonomie gouvernementale autochtone en fait une institution unique. Il n'existe donc aucun modèle de prestation de ce type de programme, ni des coûts qui s'y rattachent. Dans cette évaluation, nous n'avions pas le mandat de faire une analyse de rentabilité, pas plus qu'il n'a été possible de faire une analyse rigoureuse des coûts au moment de la négociation de l'entente initiale. Au moment de la mise en place de l'IIG, il n'y avait pas suffisamment de temps pour faire des recherches afin de déterminer la structure et le mode de prestation les plus rentables, pas plus qu'on n'avait de modèles sur lesquels s'appuyer. Sans modèle pour s'orienter, il était inévitable que l'IIG se développe de façon empirique, autrement dit que les gestionnaires aient cherché des solutions aux problèmes à mesure qu'ils se présentaient. Trois ans est une période relativement courte pour « asseoir » la structure idéale, surtout quand on le fait par

tâtonnement; un budget de trois ans de la taille de celui de l'IIG ne permet pas de faire beaucoup d'erreurs et c'est pourquoi l'Institut connaît aujourd'hui des difficultés financières.

Selon l'entente d'initiative stratégique, il faudra cinq ans pour que l'IIG réussisse à se mettre complètement en place, mais elle n'assure que le financement du développement des trois premières années et ne tient pas compte du fait qu'il y aura encore des coûts supplémentaires au cours des deux années suivantes. Certains de ces coûts sont dus à la nécessité de consacrer du temps à l'élaboration du programme de quatre ans, ainsi qu'à la mise sur pied de politiques et de procédures administratives, et enfin à l'expansion de l'infrastructure pour tenir compte de celle des programmes. On aura également besoin pendant cette période de fonds supplémentaires puisque l'on n'a pas encore atteint les niveaux d'inscription optimaux. En fait, il faudra probablement un certain temps avant d'y arriver, surtout en troisième et en quatrième année. On ne s'entend pas non plus sur ce qu'est le niveau « optimal ». Selon l'IIG, on entend par optimal le nombre maximal d'élèves que l'on peut accueillir dans une classe en appliquant des méthodes compatibles avec la culture autochtone. Ainsi, une classe optimale pourrait accueillir entre 12 et 15 étudiants, avec un maximum de 29. Du seul point de vue de la rentabilité, 29 étudiants par classe est un chiffre peu élevé.

Certains intervenants gouvernementaux se rendent compte du défi que représente la petite taille de l'IIG du point de vue du financement, mais peu d'entre eux semblent s'être penchés sur les autres caractéristiques qui ont une conséquence quant à ses besoins financiers, mais dont on n'a pas suffisamment tenu compte dans le plan original de financement.

En conclusion, les mécanismes de financement ne sont pas pleinement adaptés à la mission ni au plan de l'IIG. Il ne tiennent pas suffisamment compte des autres coûts de développement, pas plus qu'ils ne prennent vraiment en considération les coûts supplémentaires rattachés au programme d'extension et à la formation à distance, ou aux besoins supplémentaires de soutien des étudiants. En raison même de sa mission, qui consiste à dispenser un programme spécialisé à une clientèle bien particulière, l'IIG restera toujours un petit établissement comparativement aux institutions qui offrent un enseignement plus général destiné à l'ensemble du public. En raison de toutes ces différences, il est nécessaire que les mécanismes de financement tiennent compte du fait que les coûts par ETP de l'IIG seront nécessairement supérieurs à ceux de n'importe quelle institution postsecondaire conventionnelle. On ne dispose cependant d'aucune information valable permettant d'établir avec exactitude quel devrait être le niveau de dépassement de ces coûts. Avec le temps, ainsi qu'une planification et un contrôle plus soigneux, l'IIG devrait être en mesure de le déterminer.

Le gouvernement n'est pas la seule source de financement de l'IIG. Les dons et les frais de scolarité sont les deux autres principales sources qui permettent à toute institution postsecondaire de trouver des fonds. Les revenus d'inscription de l'IIG sont liés au succès du recrutement et aux frais de scolarité que l'Institut impose aux étudiants, et rien n'indique que ces frais soient ce qui limite ses revenus puisqu'ils sont plus élevés, en

moyenne, que dans la plupart des autres collèges et institutions. Nous avons déjà parlé du fait que les inscriptions sont moins nombreuses que prévu. Pour que l'IIG réussisse à augmenter ses revenus de scolarité, il doit absolument parvenir à recruter des étudiants. Nous avons pu constater des signes d'amélioration à ce sujet (voir chapitre 2), même si les difficultés financières actuelles et les coupures qui s'ensuivent quant aux frais de voyage aux fins du recrutement risquent de réduire l'efficacité future des efforts en ce sens, tant dans les sites d'extension que sur le campus de Vancouver.

La sollicitation de dons est l'un des points faibles de l'IIG qui, au moment de rédiger ce rapport, ne s'était doté d'aucun mécanisme efficace en la matière. L'importance d'avoir une stratégie de collecte de fonds et de la mettre en œuvre n'a pas été reconnue par le Conseil des gouverneurs avant la fin de la deuxième année. D'autre part, l'Institut n'avait pas le temps de mettre au point son potentiel de sollicitation et il n'y a pas encore d'anciens à qui l'on pourrait s'adresser puisque la création de l'établissement est relativement récente et qu'il n'est donc pas très connu; d'autre part, il n'a pas encore eu le temps d'établir sa crédibilité. Les bienfaiteurs les plus vraisemblables de l'IIG sont les futurs employeurs des diplômés, c'est-à-dire les communautés des Premières nations, mais celles-ci n'ont pas, elles non plus, beaucoup d'argent et se concentrent sur leurs propres problèmes économiques, notamment les revendications territoriales. Il faudra trouver d'autres personnes pour soutenir l'Institut, mais sensibiliser les gens et établir sa crédibilité auprès des donateurs éventuels prend du temps.

La gestion n'a pas fait preuve d'une grande proactivité pour répondre à ses besoins de financement, le peu de mesures qu'a prises l'Institut quant à la collecte de fonds, dont nous venons de parler, en étant un exemple. De plus, il n'a pas cherché à trouver d'autres sources de financement gouvernemental jusqu'à ce qu'il se rende compte, en mars 1997, qu'il allait faire face à un déficit d'exploitation. Il n'a pas non plus essayé de savoir quelles étaient les autres options dont il pouvait disposer, notamment le soutien qu'il pourrait obtenir auprès de la Direction générale des services locaux et des affaires autochtones du ministère. De son propre aveu[30], l'IIG n'a pas réussi à intégrer à son budget les coûts normaux de fonctionnement comme les contributions au fonds de pension. Il a également pris des décisions qui ne tenaient pas compte des conséquences financières, dont son expansion au deuxième étage.

Il faut avouer que l'IIG devait relever bien des défis qui risquaient d'avoir des conséquences sur sa capacité à planifier adéquatement ses besoins financiers. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, cette institution est unique et n'a pas de modèle pour définir sa structure et son budget. Les conditions de financement ne lui laissaient, au moment du démarrage, que neuf semaines pour la planification et la mise en place de l'établissement, ce qui veut dire que les administrateurs devaient examiner de multiples demandes concurrentes. Les plus pressantes, reliées à la mise en place de l'Institut, au développement des programmes et des cours, ainsi qu'au recrutement des étudiants, sont passées avant les considérations de planification financière et de contrôle. Le taux élevé

30 Voir la lettre de Tom Austin, directeur général des finances et de la gestion de l'information du secteur postsecondaire, du 4 mars 1997.

de roulement du personnel, et en particulier des principaux administrateurs comme l'économe, le registraire et le président, ajouté à l'absence de tout système efficace de contrôle des dépenses, a probablement eu aussi une influence sur la capacité de l'IIG à planifier adéquatement ses besoins financiers.

3.3 Rapports, contrôle et évaluation

Question : l'IIG dispose-t-il de systèmes permettant de produire une information fiable et appropriée pour que la gestion puisse prendre les décisions qui s'imposent? Existe-t-il un mécanisme pour s'assurer que les dossiers et les rapports qui concernent les inscriptions, la rétention scolaire et l'achèvement des études des étudiants du campus principal et du programme d'extension, ainsi que ceux des étudiants à distance, sont fiables et précis? L'IIG a-t-il un système de collecte d'information lui permettant de savoir comment retrouver un étudiant qui a terminé ses études? Y a-t-il un processus efficace d'évaluation institutionnelle permettant de rendre compte aux étudiants et à ceux qui assurent le financement de l'Institut et de s'assurer de la qualité des cours et de l'enseignement"?

Étant donné qu'il était financé dans le cadre du Programme des initiatives stratégiques, l'IIG devait se plier à des obligations spéciales en matière de rapports. Il n'avait pas été tenu aux obligations que le ministère impose normalement aux collèges et instituts, comme la vérification des rapports sur les inscriptions, les profils de programme et le rendement. On lui avait plutôt imposé de se plier à un processus d'évaluation en trois phases : un cadre d'évaluation (terminé en janvier 1997) et l'évaluation formative. Le but principal de cette dernière est d'évaluer les réalisations de l'IIG et son influence, en particulier l'acceptation de son programme chez les intervenants, l'atteinte des résultats visés, l'évaluation des conséquences secondaires et la rentabilité.

Le « Cadre d'évaluation, de contrôle et de rapport de l'initiative stratégique de l'Institute of Indigenous Government » ("Evaluation, Monitoring and Reporting Framework for the Institute of Indigenous Government Strategic Initiative") de janvier 1997 avait déterminé quels étaient les points sur lesquels l'évaluation devrait porter dans chacune des cinq composantes ci-dessous de l'évaluation globale de l'IIG :

- évaluation formative des processus essentiels;
- processus institutionnels de contrôle et de suivi;
- auto-évaluation institutionnelle;
- enquête sur les résultats des étudiants des collèges et instituts;
- évaluation sommative.

La *Colleges and Institutes Amendment Act* stipule que « *les institutions doivent planifier et évaluer leurs programmes et leurs opérations de façon continue et, à la demande du*

[31] Les points 5.1, 5.2, 5.3 et 5.4 du plan de recherche sont abordés dans cette section.

ministre, faire rapport sur ces questions sous la forme exigée par ce dernier. » Cette loi donne également au conseil de l'éducation de chaque institution un rôle consultatif en ce qui concerne l'évaluation. Elle stipule que : « *Le Conseil des gouverneurs doit consulter le conseil de l'éducation en matière d'élaboration de la politique de l'éducation dans les domaines suivants : ... f) évaluation des programmes et des services pédagogiques.* » En janvier 1998, l'IIG n'avait toujours pas de conseil de l'éducation (voir chapitre 4 de ce rapport).

La façon habituelle d'évaluer un collège ou un institut est l'auto-évaluation, dont le but est de s'assurer que les institutions se sont dotées de processus efficaces pour savoir comment utiliser leurs ressources et améliorer la façon de gérer celles dont elles disposent. L'évaluation institutionnelle comporte généralement une revue interne continue des programmes d'enseignement et des services de soutien; ces examens permettent d'obtenir de l'information pour l'auto-évaluation institutionnelle qui se déroule habituellement tous les cinq ans. Elle est suivie par une revue externe, menée par une équipe de l'extérieur faisant rapport au Conseil des gouverneurs de l'institution, afin de valider à la fois l'auto-évaluation et l'efficacité du processus de révision continue. L'objectif de l'évaluation institutionnelle est de s'assurer que l'institution s'acquitte des obligations suivantes :

- planification institutionnelle efficace;
- renouveau et amélioration de l'institution;
- reddition de compte au gouvernement et au public.

En plus du processus d'évaluation que nous venons de décrire, tous les collèges et instituts, à l'exception de l'IIG, doivent participer à l'Enquête sur les résultats des étudiants des collèges et instituts de la Colombie-Britannique, menée à chaque année en vue de recueillir de l'information sur les nouveaux diplômés et les emplois qu'ils ont trouvé, ainsi que sur leur satisfaction à l'égard de leur expérience scolaire. Cependant, étant donné que seize étudiants seulement[32] ont terminé leurs études à l'IIG en décembre 1997, l'Institut n'a pas encore commencé à participer à cette enquête.

On demandera éventuellement à l'IIG de se doter de son propre processus d'auto-évaluation institutionnelle et de participer à l'enquête sur les résultats des étudiants. Le cadre d'évaluation comporte la recommandation que ces deux évaluations soient incorporées à l'évaluation globale de l'Institut; on y recommande également que l'IIG mette en place son propre processus d'auto-évaluation institutionnelle pendant la phase de développement, car cela permettrait d'examiner d'autres problèmes que ceux que l'on aborde dans l'évaluation formative ou que l'on touchera dans l'évaluation sommative à venir. Par conséquent, on pourrait ainsi obtenir d'autres renseignements utiles pour la planification institutionnelle et pédagogique et faire des améliorations à mesure que l'IIG évolue et se développe. L'Institut ne disposait d'aucun processus d'auto-évaluation institutionnelle au moment de rédiger ce rapport.

---

32 Au moment de rédiger ce rapport, la plupart de ces 16 étudiants étaient encore inscrits à l'IIG, où ils suivaient des cours d'associé ès arts.

Bien que cette évaluation joue un rôle important dans la justification de l'utilisation des fonds publics, le gouvernement dans son ensemble, et le ministère en particulier, ont décidé de globaliser la reddition de compte en utilisant la mesure du rendement comme instrument d'amélioration continu et de rapport sur le rendement. C'est dans ce but que le Ministère, en collaboration avec la communauté des collèges et instituts, a décidé d'appliquer la méthode des indicateurs clés de rendement (ICR), qui est un système de rapport annuel de rendement. Le but est de recueillir des renseignements et de faire rapport sur diverses mesures de participation, d'achèvement des études et des résultats. Une certaine partie de l'information est fournie directement pas les institutions, tandis qu'une autre provient de sources différentes, comme l'enquête sur les résultats des collèges et instituts. Bien que l'on s'attende à ce qu'il utilise les ICR, l'Institut n'a pas encore la capacité de rapport qui lui permettrait de produire l'information nécessaire.

Dans le cadre d'évaluation, on recommandait également que l'IIG assure le contrôle et le suivi des éléments suivants :

- statistiques sur les inscriptions;
- taux de rétention;
- taux d'achèvement;
- durée nécessaire pour terminer un programme d'études.

De plus, il devrait être possible de faire rapport sur les statistiques ci-dessus pour chaque année universitaire, selon le programme (certificat d'un an, diplôme d'associé de deux ans, diplôme de quatre ans), et selon diverses catégories d'étudiants, en fonction de leur âge et de leur sexe, par exemple. Par ailleurs, le cadre d'évaluation et de contrôle recommandait de mettre en place un mécanisme de suivi permettant de savoir ce que faisaient les étudiants quand ils quittaient l'IIG, de façon à pouvoir faire une recherche de suivi plus tard.

L'IIG ne demande pas à ses étudiants de signer une formule l'autorisant à dévoiler leur nom et d'autres renseignements personnels pour les fins d'évaluation de l'Institut. Dans le cas présent, il a dû écrire à tous ses étudiants, y compris les anciens, pour leur demander de signer une formule l'autorisant à donner leur nom aux évaluateurs. L'Institut devra reprendre cette procédure à chaque fois que l'on voudra faire une évaluation, et avant même de donner de l'information sur les étudiants dans le cadre de l'enquête sur les résultats des collèges et instituts, à moins qu'il ne modifie ses procédures et ne leur demande de signer la formule de consentement au moment de leur inscription, comme le font les autres institutions.

Ainsi que nous l'avons mentionné plus tôt, l'IIG s'est mis en place sans système de dossiers adéquat sur les étudiants et les finances. Nous avons également signalé dans ce chapitre que l'économe avait, au printemps de 1997, établi un système permettant de faire le suivi des dépenses. À l'été de cette même année, l'IIG a commencé à utiliser un logiciel informatique de dossier des étudiants appelé « *Class Act* », qui est mis en production par module, celui des inscriptions ayant été le premier à fonctionner pour la rentrée de l'automne 1997. Ce logiciel permet de produire des listes par classe et de tenir à jour les

renseignements concernant les étudiants. Au moment de faire la collecte des données, il ne pouvait fournir toute l'information nécessaire, dont les taux de rétention, et présentait des problèmes au niveau de la précision des données sur les inscriptions. On n'a pas encore testé sa capacité à produire un relevé pour chaque étudiant. Le module que l'on a mis en production ensuite est celui qui permet de préparer la facture des étudiants à partir des données sur les inscriptions. L'IIG a travaillé avec le concepteur du logiciel afin d'améliorer ses capacités du point de vue des rapports.

Opinion des répondants sur les rapports

On a demandé au Conseil des gouverneurs, aux administrateurs, au personnel et aux intervenants externes s'ils étaient satisfaits des dossiers et des procédures de rapport et si ces systèmes leur donnaient une information fiable et appropriée sur a) les inscriptions, les taux de rétention et d'achèvement, et la résidence des étudiants pour des suivis futurs, ainsi que sur b) la gestion financière.

Cinq gouverneurs sur six estimaient que l'IIG était en mesure de fournir des dossiers fiables sur les étudiants et la gestion financière. L'un d'eux a précisé sa pensée en disant qu'il recevait *« des dossiers financiers très précis permettant de poser des questions [si nécessaire]. »* Par contre, un autre a déclaré : *« Non, nous n'avons pas assez de détails. »*

Les six administrateurs ont répondu que le système de rapports financiers et des dossiers des étudiants s'était considérablement amélioré. Selon l'un d'entre eux, le système des dossiers des étudiants pouvait répondre à tous les besoins, tandis que quatre autres espéraient que tel serait le cas une fois qu'il serait au point. Un autre administrateur estime, quant à lui, que le système répond aux besoins de gestion, mais pas encore aux exigences du point de vue de l'évaluation. En ce qui concerne le système financier, trois administrateurs sur les six n'avaient pas d'opinion précise, tandis que l'un des trois autres était satisfait et que deux pensaient qu'on avait fait beaucoup de progrès.

Quatre des huit enseignants estiment que les dossiers des étudiants de l'IIG sont fiables et que le système s'est beaucoup amélioré; les quatre autres n'avaient pas d'opinion ou n'ont pas répondu à la question. Un enseignant a mentionné qu'il y avait déjà eu des problèmes du point de vue des relevés des étudiants; les étudiants du programme d'extension ont, eux aussi, mentionné qu'il y avait là un problème. Au moment de recueillir les données, il était trop tôt pour savoir si le nouveau système avait réglé le problème des relevés.

Sept des huit enseignants interrogés ne savaient pas trop si l'IIG était capable de produire des données financières fiables, le dernier estimant que le système de rapports financiers donnait suffisamment d'information pour prendre les décisions nécessaires.

Chez le personnel non enseignant, quatre des six personnes interrogées étaient satisfaites du système de rapports financiers et estimaient que l'on avait amélioré le système de rapports sur les étudiants. L'un des répondants attribue les problèmes à la jeunesse de l'Institution, un autre était insatisfait du système de rapports sur les étudiants et un autre encore estime que le système financier s'est amélioré mais qu'il reste du travail à faire.

La majorité des intervenants gouvernementaux (4 sur 5) n'avaient pris connaissance d'aucun des rapports de l'IIG et ne pouvaient donc donner d'opinion sur la fiabilité des rapports sur les étudiants et des rapports financiers. L'un d'entre eux n'était pas très satisfait du système de dossiers des étudiants parce, selon lui, l'IIG « *avait de la difficulté à lui procurer des renseignements essentiels sur le nombre d'étudiants. C'est un indice. Ils ont des problèmes au niveau de la gestion de l'information... surtout pour répondre aux exigences du gouvernement en matière de rapports.* » Il était cependant satisfait du système de rapports financiers de l'Institut.

Opinion des répondants sur l'évaluation

On a demandé aux membres du Conseil et aux administrateurs ce que l'IIG entendait faire pour évaluer la qualité et la pertinence des cours et de l'enseignement et quels étaient ses plans en ce qui concerne l'auto-évaluation institutionnelle continue pour répondre aux exigences du gouvernement en matière de reddition de compte. De plus, on a demandé aux enseignants, aux aînés et aux intervenants externes la façon dont ils aimeraient que l'IIG évalue la qualité et la pertinence des cours et de l'enseignement.

À la question portant sur les plans en matière d'évaluation de la qualité et de la pertinence du programme et de l'enseignement, les administrateurs ont répondu en parlant de ce qui avait été fait. Ils ont ainsi abordé les aspects ci-dessous de l'évaluation des cours et de l'enseignement :

- les étudiants ont fait une évaluation des cours, qui a été examinée par le doyen des affaires académiques et l'enseignant concerné;
- le processus d'élaboration du cursus a été présenté à tous les professeurs, qui pouvaient donner leur avis sur le contenu des cours;
- le cursus a été examiné par d'autres institutions postsecondaires, dans le cadre de la négociation des ententes de transfert des crédits;
- on a communiqué aux enseignants la rétroaction informelle de leurs collègues;
- on a procédé périodiquement à une évaluation officielle des enseignants, et tenu aussi compte des observations des pairs;
- on a suivi l'évolution des taux de rétention et d'achèvement.

Trois des six gouverneurs interrogés ignoraient comment l'IIG entendait évaluer la qualité et la pertinence du cursus et de l'enseignement. Les trois autres ont suggéré de les évaluer en fonction des éléments suivants :

- inscriptions, comme indicateur de pertinence;
- évaluation des cours par les étudiants;
- évaluation des enseignants par leurs pairs;
- revue annuelle du programme par les professeurs;
- succès des étudiants dans la recherche d'un emploi.

Huit enseignants et deux aînés ont, quant à eux, répondu en donnant leur opinion sur la façon dont la qualité et la pertinence du cursus et de l'enseignement étaient évaluées, ainsi que des suggestions quant à ce que l'on pourrait faire. L'un des dix répondants n'avait pas d'opinion, et deux autres pensaient qu'il n'y avait aucun mécanisme en place et n'ont donc fait aucune suggestion. Les processus déjà établis signalés par les six autres répondants étaient les suivants :

- évaluation des cours par les étudiants;
- auto-évaluation et évaluation des enseignants par le doyen;
- évaluation des enseignants par leurs pairs;
- rétroaction des professeurs, des aînés et des étudiants.

Les suggestions quant à la façon dont les sept répondants aimeraient que l'IIG évalue les cursus et l'enseignement sont les suivantes :

- définition des résultats pédagogiques par le conseil de l'éducation;
- revue du contenu des cours;
- vérifier si les étudiants et les chefs des communautés sont satisfaits;
- demander aux communautés de définir leurs besoins;
- examiner les objectifs académiques et vérifier leur pertinence pour les étudiants;
- demander à un consultant externe de faire l'évaluation.

On a demandé à douze intervenants externes si l'IIG avait, selon eux, mis en place un processus d'évaluation des cours et de l'enseignement conforme aux exigences du gouvernement en matière de reddition de compte. Huit n'avaient pas d'opinion, et l'un des quatre autres estimait que le Conseil des gouverneurs et le conseil de l'éducation en place pouvaient s'en charger tandis que pour un autre encore, on ne pouvait s'attendre à ce qu'un processus d'évaluation soit déjà en place, mais il a cependant suggéré que l'IIG participe à l'enquête sur les résultats des collèges et instituts afin de recueillir d'ici deux ans de l'information sur les emplois trouvés par les étudiants. Deux autres intervenants externes n'étaient pas satisfaits. Selon l'un d'entre eux, il n'y avait pas encore de conseil de l'éducation pour contrôler le processus d'évaluation; quant à l'autre, il critiquait le fait que l'Institut ne se soit pas doté d'un mécanisme rigoureux pour présenter ses cours au monde extérieur. L'un des répondants, qui ne savait pas si l'IIG avait un processus, a déclaré que la négociation d'ententes de transfert des crédits dans d'autres institutions était en soi une forme d'évaluation; l'IIG devrait aussi, d'après lui, confier certaines évaluations à des universitaires de l'extérieur et trouver le moyen de s'acquitter de ses obligations de reddition de compte auprès des peuples et des communautés des Premières nations.

On a également demandé aux gouverneurs et aux administrateurs quels étaient les plans de l'IIG en ce qui concerne l'auto-évaluation institutionnelle continue pour répondre aux exigences du ministère en matière de reddition de compte. Trois des six gouverneurs l'ignoraient et les trois autres nous ont fait les commentaires suivants :

- l'IIG a prévu une réunion de deux jours du Conseil des gouverneurs afin de discuter d'évaluation et de planification;

- une auto-évaluation annuelle serait plus efficace, en particulier pendant la phase de développement; l'IIG est surveillé plus étroitement par les responsables autochtones et provinciaux à cause de sa nouveauté et n'entre dans aucun modèle existant;

- des processus informels existaient pour donner de la rétroaction aux gouverneurs, de sorte qu'ils auraient été prévenus si quelque chose n'allait pas.

Seul l'un des six administrateurs a déclaré explicitement qu'il n'existait aucune forme d'auto-évaluation, et aucun des autres n'a pu nous nommer une procédure de ce genre. L'un d'eux n'était pas au courant et un autre pensait que c'était important, mais n'avait rien à suggérer. Les trois autres ont fait les commentaires suivants :

- l'auto-évaluation sera intégrée officiellement dans le processus de planification stratégique (2 répondants); pour être efficace, elle doit être continue et reliée à tous les autres processus de gestion (1 de ces 2 répondants);

- l'IIG est en train d'établir le type d'évaluation « souple » dont il a besoin pour répondre aux exigences de reddition de compte; il faut inclure le processus de budgétisation et intégrer le tout à un plan stratégique.

Conclusion

Pour améliorer la capacité de l'IIG en matière de rapports, le registraire et l'économe ont mis sur pied des (modules) du logiciel d'information *Class Act*. Selon les répondants, ce nouveau système devrait permettre d'obtenir des rapports fiables sur les dossiers des étudiants, et de satisfaire ainsi aux exigences en matière de rapports administratifs et financiers. Depuis la mise en application du nouveau système, on a constaté de l'amélioration puisque, par exemple, on peut maintenant produire des listes par classe et facturer les étudiants. Cependant, ce système a toujours de la difficulté à produire l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées et satisfaire aux exigences gouvernementales du point de vue des rapports. Par exemple, en décembre 1997, on n'avait que partiellement répondu à la demande d'un évaluateur qui, en juillet, voulait des renseignements précis sur les étudiants (information de base comme les inscriptions, les taux de rétention, la démographie). Le système n'a pas été en mesure d'établir les taux de rétention, ni le nombre des ETP, et a eu de la difficulté à fournir de l'information de nature démographique ainsi que des chiffres précis sur les inscriptions aux fins de la présente évaluation.

En ce qui concerne les rapports financiers, il semble que l'IIG ait un système permettant d'obtenir l'information nécessaire pour que la gestion puisse prendre les décisions appropriées. Il est en train d'améliorer son système de dossiers des étudiants, mais n'a pas encore toute la capacité nécessaire pour produire une information fiable et appropriée à cet égard. Il n'est pas capable non plus de produire toute l'information nécessaire pour les rapports sur les ICR exigés par le ministère. Il se rend bien compte de ces déficiences et fait des efforts pour les corriger. En outre, il ne dispose d'aucun mécanisme, ni de plan en ce sens, pour obtenir une information précise sur les déplacements des étudiants une fois qu'ils ont terminé leurs études, renseignements qui deviendront nécessaires pour faire plus tard des recherches de suivi.

Ainsi que nous l'avons mentionné précédemment, le cadre d'évaluation de l'IIG indiquait que l'évaluation globale devait comporter les cinq composantes suivantes :

- évaluation formative des processus essentiels;
- processus institutionnels de contrôle et de suivi;
- auto-évaluation institutionnelle;
- enquête sur les résultats des étudiants des collèges et instituts;
- évaluation sommative.

Chacune de ces cinq composantes porte sur un élément d'évaluation différent. La seule façon de s'assurer que tous les problèmes soulignés dans le cadre d'évaluation sont étudiés est de faire l'évaluation de chacune des composantes. L'évaluation formative que nous présentons dans ce document est une analyse rigoureuse de l'efficience et du rendement de l'administration de l'IIG, ainsi que de la prestation des programmes. On n'y aborde cependant pas en profondeur la question de la qualité et de la pertinence de l'enseignement et des cursus, pas plus que la pertinence et l'efficacité des services de soutien aux étudiants, ce qui devrait normalement faire l'objet du processus d'auto-évaluation institutionnelle. L'évaluation formative ne porte pas non plus sur les résultats obtenus, l'acceptation et la rentabilité. Le processus de négociation des transferts de crédits donne une indication de la crédibilité de l'IIG auprès des autres institutions et de la façon dont il est accepté, mais ne permet pas, lui non plus, de répondre à toutes ces questions. Pour réaliser une évaluation complète de l'IIG, il faudra que l'Institut fasse une auto-évaluation institutionnelle et participe à l'enquête sur les résultats des étudiants des collèges et instituts.

En janvier 1998, l'IIG n'avait toujours pas mis en place de processus d'auto- évaluation institutionnelle officiel. Il devra s'en doter, ainsi que d'un conseil de l'éducation, s'il veut satisfaire pleinement aux exigences du ministère en matière de reddition de compte. Il a entamé le processus de création du conseil de l'éducation (voir le chapitre 4) et mis sur pied une méthode officielle d'évaluation du personnel et de revue des professeurs[33], ainsi qu'un mécanisme informel de réexamen du cursus. Ces mécanismes peuvent constituer des composantes importantes de tout mécanisme officiel d'auto-évaluation institutionnelle s'ils sont officialisés et si l'on met sur pied une façon d'aborder systématiquement les questions soulevées lors du processus d'auto-évaluation.

---

33 *Personnel Evaluation, a process for motivation and human development.* Projet, juin 1996, Institute of Indigenous Government.

4. Gestion et direction

Ce chapitre porte sur les constatations relatives à l'efficacité de la gestion et de la direction de l'IIG, dont le conseil de l'éducation, la communication et les partenariats.

4.1 Gestion de l'IIG

Question : Le président et les administrateurs assurent-ils une gestion efficace et opportune de l'IIG? Les directives du Conseil des gouverneurs sont-elles appliquées de façon appropriée? La planification est-elle coordonnée, intégrée, et reliée au plan stratégique? Tous les intervenants (Conseil, administrateurs, enseignants, étudiants, personnel de soutien et intervenants externes) participent-ils adéquatement à la planification[34]?

La structure de gestion de l'IIG a évolué avec le temps. La première année, l'Institut comptait quatre administrateurs responsables de gérer divers aspects : un président intérimaire, en poste jusqu'à l'été de 1996, deux économes[35], qui se sont partagé le poste six mois chacun la première année, le doyen des affaires académiques et le directeur de la planification. Le doyen et le directeur de la planification s'occupaient tous les deux de l'élaboration du plan de l'IIG, d'en négocier le financement et de prévoir le démarrage de l'Institut à l'été 1995.

Au cours de la deuxième année, le Conseil a remplacé le premier président par intérim par un autre président intérimaire, quelqu'un qui avait fait partie du Conseil pendant la première année, la recherche d'un candidat adéquat au poste de président permanent n'ayant pas porté fruit. De plus, l'économe par intérim a été remplacé par un troisième, tandis que le directeur de la planification devenait le doyen des affaires étudiantes et qu'un autre membre du Conseil était nommé au nouveau poste de directeur du programme d'extension.

En juin 1997, l'IIG réorganisait sa structure administrative et éliminait le poste de doyen des affaires étudiantes. L'ancien doyen était également professeur associé et est resté membre du corps professoral avec quelques responsabilités administratives. Le doyen des affaires académiques a pris la responsabilité du programme de développement des étudiants, qui avait été géré par le doyen des affaires étudiantes jusqu'en juin 1997. Au moment de rédiger ce rapport, l'IIG n'avait pas de président permanent, le président intérimaire nommé en 1996 occupant toujours ce poste pendant l'année universitaire 1997-1998.

Le comité exécutif de l'IIG était constitué des administrateurs supérieurs, qui avaient la responsabilité ultime de la gestion de l'Institut et ont pris toutes les décisions finales de gestion avant de les soumettre au Conseil pour approbation. Compte tenu de la petite taille

---

34 Le point 4.3 du plan de recherche est abordé dans cette section.

35 Le deuxième économe a été nommé par intérim au départ du premier.

de l'administration, chacun avait un certain nombre de responsabilités qui, dans un organisme plus grand, auraient été assumées par des personnes différentes.

La composition de l'exécutif a varié avec le temps. La première année, il comptait quatre personnes, le président intérimaire, l'économe, le doyen des affaires académiques et le directeur de la planification. La deuxième année, ce nombre est passé à six, le directeur du programme d'extension et celui du programme international s'étant ajoutés aux quatre premiers, soit le président intérimaire, l'économe, le doyen des affaires académiques et le doyen des affaires étudiantes (anciennement directeur de la planification). Depuis la restructuration de juin 1997, l'exécutif est constitué de trois personnes : le président, l'économe et le doyen des affaires académiques; ce sont elles qui ont conçu le plan de restructuration. Le doyen des affaires académiques est le seul membre de l'exécutif qui travaille à l'IIG depuis sa fondation en 1995.

La planification et la prise de décision se sont faites de plusieurs façons. Les principaux efforts de l'IIG se sont concentrés sur l'élaboration des programmes académiques et de développement des étudiants. Le doyen des affaires académiques a supervisé la planification du cursus, en consultation avec les professeurs qui se réunissaient périodiquement. Il était chargé de contrôler la planification du programme pédagogique et sa mise en œuvre, l'élaboration du cursus et le développement de la bibliothèque, les politiques académiques, la dotation et la gestion des enseignants et du personnel de la bibliothèque. Les professeurs ont été invités à participer directement à l'élaboration et à l'approbation des cours et du contenu du programme académique. Le doyen des affaires académiques s'est occupé des politiques académiques, en ayant une certaine rétroaction des professeurs. C'est lui qui a présenté au Conseil les décisions concernant le programme et les politiques académiques afin qu'elles soient approuvées.

Le doyen s'est également chargé de coordonner les relations avec le gouvernement et les institutions, et de conseiller le président de l'IIG sur les relations avec les nations autochtones, les relations fédérales-provinciales et celles avec les autres établissements postsecondaires. De plus, il a négocié des ententes de transfert de crédits avec d'autres institutions. Pendant la phase de démarrage, il a supervisé les services d'information de l'IIG et, au cours des deux premières années, le bureau d'inscription des étudiants.

La première année, en plus d'enseigner, le directeur de la planification s'occupait du programme pédagogique et de l'élaboration du cursus, et était responsable de la mise sur pied initiale du programme d'extension et du programme international, de la coordination de la production vidéo et de la conception du processus d'évaluation du personnel et des professeurs. Il devait également mettre sur pied le programme de développement des étudiants, en consultation avec le personnel chargé de l'application du programme, dont les aînés et les conseillers. La deuxième année, le directeur de la planification est devenu doyen des affaires étudiantes et on a embauché un directeur du programme d'extension et un directeur du programme international. Ce changement permettait d'élargir le programme de développement de l'étudiant et d'en faire la principale responsabilité du doyen des affaires étudiantes. Les décisions concernant ce programme étaient présentées au président qui les transmettait au Conseil pour approbation. Avec l'élimination du poste

de doyen des affaires étudiantes en juin 1997, celui des affaires académiques devenait responsable du programme de développement des étudiants.

Conformément à la *College and Institute Act*, l'économe a la responsabilité d'aviser le Conseil sur toutes les questions financières concernant l'Institut. C'est lui qui supervisait l'administration de l'IIG, dont la planification financière et le contrôle, la gestion des ressources humaines et, à partir de juin 1997, l'inscription des étudiants qui, jusqu'à cette date, relevait du doyen des affaires académiques.

Tous les administrateurs supérieurs relèvent du président qui, conformément à la *College and Institute Act*, est le premier dirigeant de l'Institut et qui avise le Conseil des gouverneurs de toutes les questions concernant son fonctionnement. Il a la responsabilité de s'assurer que les administrateurs, les enseignants et le reste du personnel s'acquittent des fonctions attribuées par le Conseil et que les directives de ce dernier sont appliquées. Le président assure également la liaison entre l'IIG et les autres établissements d'enseignement en siégeant au comité des directeurs généraux du conseil de l'éducation supérieure de la Colombie-Britannique. Le président et le doyen des affaires académiques ont également travaillé ensemble pour assurer la liaison avec le ministère au sujet du programme académique et des questions de financement.

C'est le doyen des affaires académiques et le directeur de la planification qui ont embauché les premiers employés. Le doyen a continué à jouer un rôle important dans l'embauche du personnel, ainsi que dans les décisions de redéploiement des postes. Il s'est également chargé de l'évaluation des enseignants afin de déterminer s'il devait renouveler ou non leur contrat de travail[36]. Au moment de la rédaction de ce rapport, l'évaluation de trois enseignants avait fait l'objet d'un processus d'examen par leurs pairs.

L'IIG a connu un fort taux de roulement des employés depuis sa création. En janvier 1998, les employés suivants avaient été renvoyés, leurs contrats n'avaient pas été renouvelés ou bien ils avaient quitté l'IIG : le registraire et deux économes la première année, le premier président intérimaire, le directeur adjoint de la planification, un agent d'information, un adjoint exécutif, un professeur à plein temps, deux coordonnateurs de l'extension (Île de Vancouver et Lillooet), la secrétaire du site d'extension de Saanich (temps partiel), un conseiller (temps partiel), l'adjoint exécutif du doyen des affaires étudiantes, le gestionnaire des ressources humaines, le registraire adjoint, et un aîné. Dans certains cas, le poste vacant a été comblé par un nouvel employé, ou par voie de mutation d'un employé en fonction dans le poste vacant. Dans d'autres cas, le poste avait été éliminé à cause de la restructuration, comme ce fut le cas pour celui du doyen des affaires étudiantes. Seulement trois de ces postes (l'adjoint exécutif du doyen des affaires étudiantes, le gestionnaire des ressources humaines et le registraire adjoint) ont été éliminés dans le cadre de la rationalisation de juin 1997.

---

36 Tous les professeurs, à l'exception du doyen des affaires académiques et de l'ancien doyen des affaires étudiantes, qui ont leur permanence, sont engagés à contrat pour une durée qui peut varier d'un semestre à deux ans.

Opinion des répondants

On a demandé aux répondants, dont les administrateurs, les enseignants et le personnel non enseignant si, à leur avis, l'IIG était géré de façon efficace par les administrateurs supérieurs. On leur a également demandé si les processus de planification de l'Institut étaient suffisamment globaux et s'ils étaient satisfaits de la communication entre l'administration et les employés. Les réponses à ces trois questions se chevauchaient considérablement, ce qui explique qu'on les ait regroupées et résumées selon certains thèmes que nous présentons ci-dessous.

Au total, nous avons interrogé les trois administrateurs supérieurs et 17 employés[37] de l'IIG qui ne font pas partie de l'administration supérieure. Sur ces 17 employés, deux ont répondu qu'ils ne savaient pas si l'administration supérieure était efficace; parmi les 15 autres, cinq ont une opinion généralement positive sur l'efficacité de la gestion, tandis que dix estiment que l'administration supérieure ne gère pas l'IIG de façon efficace. Nous présentons ci-dessous l'opinion de ces deux groupes sur l'efficacité de la gestion, la globalité du processus de planification et la communication entre la gestion et les employés.

L'un des cinq employés interrogés qui étaient satisfaits de l'efficacité de la gestion s'inquiète de certaines faiblesses, comme le manque de planification et d'expérience administrative, mais estime que l'efficacité de la gestion ne cesse de s'améliorer. Un autre a évoqué les difficultés de croissance d'une institution qui ne peut se baser sur aucun modèle, mais estime que la gestion s'accommode fort bien de ce défi.

Quant à savoir si la planification était assez globale, l'un des cinq répondants n'en avait aucune idée; sur les quatre autres, deux étaient satisfaits, les deux autres estimant que la consultation était irrégulière. Trois des cinq employés qui étaient satisfaits de l'efficacité de la gestion l'étaient également de la communication entre la gestion et les employés, alors qu'un autre pensait qu'elle pourrait être améliorée et un autre encore que la gestion faisait des efforts dans ce sens.

Sur les dix employés qui n'étaient pas satisfaits de l'efficacité de la gestion, la majorité avaient un certain nombre de préoccupations relatives à la gestion, à la consultation et à la communication. Nous avons groupé ces réponses par thèmes, les plus fréquents étant décrits ci-dessous (on donne également le nombre de répondants dont au moins une des réponses correspondait à l'un des thèmes).

- Processus de consultation pour obtenir de la rétroaction aux fins de la planification et de la prise de décision. Neuf répondants s'inquiètent du fait que les décisions sont prises sans consulter les employés ou que la consultation est irrégulière, ou encore que la gestion ne tient pas compte de l'opinion des employés.

---

37 Dans cette section, le terme *« employé »* correspond aux enseignants, aux administrateurs subalternes et aux autres membres du personnel qui ont été interrogés. Ce terme est utilisé pour les distinguer des administrateurs supérieurs, dont l'exécutif de l'IIG, qui sont désignés comme étant la gestion.

- Communication entre la gestion et les employés. Au total, neuf employés s'inquiètent d'au moins l'un des éléments suivants : aucune justification des décisions prises n'est communiquée, elles ne sont pas mises par écrit, et/ou la communication ne se fait que de haut en bas.

- Direction et planification. Huit répondants ont soulevé au moins l'une des préoccupations suivantes dans ce domaine : la gestion ne fait pas preuve de leadership et ne donne aucune orientation claire, elle est réactive plutôt que proactive, la planification est inadéquate et les priorités n'ont pas été définies.

- Expérience de la gestion et expertise. Sept répondants expriment quelque inquiétude devant le manque d'expérience ou d'expertise de la gestion, en particulier en ce qui concerne la planification, la gestion financière ou la gestion du personnel.

- Prise de décision au niveau de la gestion. Six répondants ont exprimé au moins l'une des inquiétudes suivantes quant à la façon dont la gestion prend les décisions : elle l'a fait de façon arbitraire sans en évaluer les conséquences; elle a pris des décisions inappropriées ou, dans certains cas, sous l'influence politique de l'UCICB; les administrateurs supérieurs ne sont tenus responsables ni de leurs décisions ni de leurs actes.

- Conditions de travail et problèmes de personnel. Six répondants ont exprimé au moins l'une des préoccupations suivantes quant aux conditions de travail et aux problèmes de personnel : les employés n'ont ni soutien ni information pour faire leur travail; absence de politiques et de procédures claires; rôle et responsabilité des employés et/ou des administrateurs mal définis; aucun allégement des horaires dans le cas des professeurs qui doivent assumer des tâches qui ne sont pas de l'enseignement; pas de descriptions des tâches ou descriptions confuses; pas de convention collective ni de processus formel pour étudier les préoccupations des employés, ni de syndicat pour les protéger.

- Taux de roulement élevé et employés congédiés : cinq des dix répondants s'inquiètent du nombre de personnes ayant quitté l'IIG ou qui ont été congédiées. Leurs préoccupations plus particulières vont de la crainte que des employés essentiels aient été congédiés à celle que certaines personnes aient quitté l'IIG ou aient été congédiées en raison d'un désaccord avec la gestion. La façon dont les gens ont été congédiés en juin 1997, particulièrement sans leur donner de préavis et en leur demandant de sortir immédiatement de l'immeuble, a été perçue par les employés comme un manque flagrant de respect et d'intérêt. Selon les répondants, les gens craignaient de perdre leur emploi s'ils exprimaient leur opinion. Les mises à pied et la peur du congédiement avaient un impact négatif sur le moral.

On a également demandé aux employés de quelle façon il serait possible, à leur avis, d'améliorer la gestion à l'avenir. Ces suggestions sont présentées à l'annexe C.

On a aussi demandé aux trois administrateurs supérieurs ce qu'ils pensaient de l'efficacité de la gestion. Plus précisément, on voulait savoir s'ils étaient capables d'appliquer les

directives du Conseil des gouverneurs et s'il existait des barrières à leur efficacité dans la gestion de l'IIG. On leur a par ailleurs demandé si le processus de planification était suffisamment global et s'ils étaient satisfaits de la communication entre eux-mêmes et les employés.

L'un des administrateurs supérieurs était satisfait de la gestion et les deux autres estimaient que cela devait s'améliorer. Tous ont reconnu qu'il existait des barrières à l'efficacité de la gestion, les plus courantes étant, selon eux, celles que nous résumons selon quatre thèmes :

- Nécessité de développement du Conseil : les trois administrateurs supérieurs ont exprimé cette préoccupation, mentionnant plus particulièrement les points suivants : besoin de faire la distinction entre direction et questions opérationnelles et de clarifier le rôle et les responsabilités de chacun.

- Manque de temps pour la planification et le développement : deux des trois administrateurs supérieurs ont admis qu'ils manquaient de temps pour la planification, tant pendant la phase de démarrage que par la suite, le personnel étant trop occupé pour s'y consacrer.

- Préoccupations relatives à la *Colleges and Institutes Act* : deux répondants s'inquiètent de la piètre qualité de la rédaction de la Loi, d'après laquelle il devrait y avoir plus de membres au conseil de l'éducation qu'il n'y a d'employés à l'IIG; ou encore, ils estiment qu'il faudrait établir un équilibre entre les exigences de la Loi et celles qui découlent de la loi et des principes autochtones.

- Contraintes financières. Selon deux répondants, les contraintes financières constituent une barrière à l'efficacité de la gestion. Parmi les exemples retenus, mentionnons : l'inexistence d'un budget de développement professionnel, l'absence de budget pour la gestion d'un système d'information comme dans les autres institutions, l'utilisation maximale des ressources humaines.

D'autres obstacles à l'efficacité de la gestion ont été relevés par certains répondants. L'un d'eux nous a fait observer que l'efficacité avait été entravée par de graves problèmes de communication ayant pour origine des employés dont les ambitions personnelles minaient l'autorité de l'administration. Selon un autre, la carence des systèmes d'information avait constitué une barrière à l'efficacité au début, mais cela s'était beaucoup amélioré.

Selon deux des trois administrateurs supérieurs, les processus de planification étaient quelquefois globaux, mais il fallait faire preuve d'une plus grande uniformité à cet égard. L'autre, quant à lui, estimait que la planification avait été aussi globale que possible, en ce sens que certaines questions doivent rester sous la responsabilité de l'administration supérieure.

Selon l'un des administrateurs supérieurs, la communication entre l'administration et les employés était relativement efficace, mais il reconnaissait par la même occasion qu'il y

avait quelques problèmes attribuables, comme on l'a déjà mentionné, aux ambitions personnelles de certains employés. Les deux autres croient que des améliorations sont possibles. L'un d'entre eux estime que les réductions budgétaires de juin 1997 ont été néfastes dans le domaine de la communication à cause de la répercussion des mises à pied chez les employés, tandis que l'autre se rend compte des défis que présente la mise sur pied d'un processus efficace de communication et admet que d'autres priorités les ont empêchés de s'occuper des problèmes de communication. Nous présentons, à l'annexe C, les suggestions de l'administration supérieure pour améliorer la gestion et la communication.

On a posé aux membres du Conseil des gouverneurs des questions sur l'efficacité de la gestion, y compris sur la globalité des processus de planification et la communication entre la gestion et les employés. Quatre des six gouverneurs estiment que la gestion est efficace, un autre qu'elle ne l'est pas, tandis que, selon le dernier, certains problèmes de gestion semblent indiquer qu'elle ne l'est pas vraiment.

Trois gouverneurs sur six estiment que les processus de planification de l'IIG sont suffisamment globaux. Parmi les trois autres, l'un pense que la planification devrait être assurée par le Conseil, sans consultation; un autre estime qu'elle n'est pas globale puisque les administrateurs supérieurs prennent toutes les décisions; le troisième croit qu'on pourrait l'améliorer en y faisant participer davantage de gens.

En ce qui concerne la communication entre la gestion et les employés, l'un des six gouverneurs n'avait aucune opinion, tandis que trois des cinq autres étaient satisfaits. Deux gouverneurs savaient qu'il y avait des problèmes de communication qui, selon l'un d'eux, avaient commencé lors des mises à pied de juin 1997.

Même certains des gouverneurs qui étaient généralement satisfaits de l'efficacité de la gestion ont exprimé quelques réserves à ce sujet.

Voici, en résumé, ces préoccupations :

- Capacités de gestion : trois répondants expriment des préoccupations quant aux capacités de gestion, comme le manque d'expérience, l'expertise limitée, le manque de leadership et/ou des problèmes de communication.

- Besoin de politiques : deux répondants indiquent la nécessité de se doter de politiques; ils soulignent, en particulier, le besoin de politiques uniformes et de politiques sur la gestion du personnel.

- La structure hiérarchique de l'IIG : cette préoccupation a été soulevée par deux répondants, particulièrement le fait que la structure hiérarchique ne correspond pas au mode de consensus relatif à la prise de décision des autochtones, ce qui constitue une barrière au règlement des problèmes.

- Ingérence dans le fonctionnement du Conseil : selon deux répondants, l'administration supérieure s'est ingérée dans le fonctionnement du Conseil, ce dernier ne pouvant, par exemple, donner une orientation claire parce que l'administration prenait toutes les décisions et qu'elle essayait de contrôler les réunions du Conseil.

Les membres du Conseil étaient également conscients que certains obstacles avaient empêché la gestion d'être vraiment efficace. Deux d'entre eux s'inquiétaient du peu de temps à consacrer à la planification, ce qui s'est traduit par de la confusion et la nécessité de prendre des décisions à la hâte. Deux répondants ont signalé que les contraintes financières constituaient également un obstacle. Les suggestions des membres du Conseil sur l'amélioration de la gestion sont présentées à l'annexe C.

La majorité des intervenants externes à qui l'on a posé la question (8 sur 13) estiment qu'ils n'avaient pas suffisamment de contact avec l'IIG pour déterminer si la gestion était efficace. Trois autres pensent que c'est le cas, mais admettent qu'ils ne connaissaient que certains aspects de la gestion de l'Institut, tandis qu'un autre était satisfait (avec quelques réserves), alors qu'un autre encore ne l'était pas. Voici, en résumé, toutes les préoccupations des intervenants externes quant à la gestion de l'IIG :

- l'administration doit en faire davantage pour promouvoir l'IIG (2 répondants);
- les difficultés financières de l'Institut sont l'indication d'une mauvaise gestion (1 répondant);
- préoccupations quant à la crédibilité de l'administration en raison de la faiblesse de la représentation autochtone et du fait que le président n'est qu'intérimaire (1 répondant);
- roulement élevé des employés, qui suggère un problème de contrôle et de manque de clarté dans la définition du rôle de chacun (1 répondant).

On a demandé à cinq intervenants externes si, à leur avis, les processus de planification de l'IIG étaient suffisamment globaux. Trois d'entre eux ne le savaient pas; l'un des deux autres estimant qu'ils l'étaient, mais que, par ailleurs, ses connaissances étaient plutôt limitées pour en juger; le dernier, quant à lui, s'inquiétant du fait que le Conseil et le personnel du ministère ne participaient pas suffisamment à la planification.

Conclusion

Les employés de l'IIG croient fermement à la mission de l'Institut et veulent que ce soit un succès. Ils ont foi en l'Institut lui-même, mais, ainsi que semblent l'indiquer nos constations, la majorité d'entre eux estiment que la gestion n'a pas été efficace. Ils ont exprimé un certain nombre de préoccupations, dont un processus imparfait de prise de décision et de gestion financière, un manque de planification et de consultation, et une communication inadéquate. Il faut cependant tenir compte de certaines circonstances atténuantes avant de juger de l'efficacité de la gestion. Par exemple, le peu de temps que l'IIG a pu, à l'origine, consacrer à la planification de son développement, l'absence de tout

modèle pour s'orienter, qui explique ses tâtonnements, et le manque de ressources financières adéquates pour mettre l'ensemble de son plan en application.

La période où cette évaluation a eu lieu explique peut-être en partie pourquoi on a constaté qu'une grande majorité des employés avaient des préoccupations quant à la gestion de l'Institut. Les mises à pied ont eu lieu à la fin de juin 1997, alors que les entrevues ont commencé à la mi-août, à un moment où les employés s'inquiétaient de l'avenir de l'IIG, ainsi que de leur propre emploi. Certains blâmaient la gestion pour les difficultés financières de l'Institut et pensaient que c'étaient les employés et, l'Institut qui en payaient le prix en fin de compte. On s'inquiétait du fait que la gestion n'était pas tenue responsable des conséquences de ses décisions. Pour les employés, une gestion responsable signifie une gestion qui accepte la responsabilité de ses erreurs, quitte à en payer le prix, et non des employés qui perdent leur emploi alors qu'ils n'ont commis aucune faute.

Cependant, la réduction des effectifs de juin n'est que l'un des aspects que les employés ont abordés durant les entrevues. La nécessité de cette réduction semble avoir affecté leur confiance en la capacité des administrateurs supérieurs de gérer efficacement l'IIG. De plus, la façon de procéder lors de ces coupures a miné la conviction des employés que la gestion les traitait avec équité et respect. Un certain nombre d'entre eux sont convaincus qu'on en a laissé partir plusieurs (ou que leur contrats n'ont pas été renouvelés) à cause de désaccords avec l'administration supérieure, et que l'on a invoqué le prétexte des difficultés financières pour se débarrasser de gens avec lesquels la gestion n'était pas d'accord. Les employés se sentaient exclus des décisions importantes et souhaitaient participer davantage au succès de l'Institut. De leur point de vue, la gestion a fait des erreurs, mais n'a pas accepté qu'ils puissent l'aider à surmonter les défis que devait relever l'IIG.

Le fait que tant d'employés aient fait des commentaires négatifs sur la gestion se reflète sur l'efficacité de la gestion elle-même. Même si, comme l'a mentionné un administrateur supérieur, certains problèmes découlaient de l'ambition personnelle de quelques personnes, une gestion efficace aurait dû être en mesure de s'occuper adéquatement des employés dont l'ambition était nuisible au fonctionnement de l'Institut.

Les dirigeants de l'IIG ne sont pas parvenus à s'assurer efficacement de la confiance et du soutien des employés, ni à prendre en charge leurs préoccupations. La gestion ne les a pas suffisamment invités à participer au processus de planification et de prise de décision et, par conséquent, elle n'utilise pas ses ressources humaines aussi pleinement qu'elle le pourrait. La communication entre la gestion et les employés n'est pas efficace; c'est là une faiblesse fondamentale qui explique d'autres problèmes de gestion. La pauvreté des relations qui se sont développées entre l'administration et la majorité des employés et le moral à la baisse de ces derniers sont autant de problèmes graves qui, s'ils ne sont pas corrigés, risquent d'affecter le fonctionnement de l'Institut.

4.2 Conseil de l'éducation

Question : En l'absence d'un conseil de l'éducation, le Conseil des gouverneurs est-il conseillé efficacement et régulièrement sur les questions d'éducation? Si oui, de quelle façon[38]?

À l'origine, on voulait déterminer, grâce à cette évaluation, si le conseil de l'éducation donnait effectivement des conseils aux gouverneurs sur les questions d'éducation. Au moment de notre examen, l'IIG n'avait pas de conseil de l'éducation, de sorte que nous avons modifié notre recherche pour savoir comment les problèmes d'éducation étaient portés à l'attention du Conseil des gouverneurs en l'absence d'un conseil de l'éducation, et si cette alternative était satisfaisante.

Étant donné que le conseil de l'éducation est une obligation à laquelle doivent se plier tous les collèges et instituts en vertu de la *College and Institute Amendment Act* (1994), nous commencerons l'examen de cette question en expliquant l'objectif et le rôle d'un tel conseil selon la Loi, la raison pour laquelle l'IIG n'en avait pas et la façon dont il remédiait à cette situation. Nous présenterons ensuite l'opinion des répondants sur l'efficacité de cette solution de rechange.

La *College and Institute Amendment Act* (1994) stipule que *« toute institution, à l'exception du Justice Institute de la Colombie-Britannique, doit mettre sur pied un conseil de l'éducation. »* La Loi précise la composition de ce conseil et stipule, en particulier, qu'il doit compter 20 membres votants, dont 10 professeurs, 4 administrateurs de l'éducation, 2 employés de soutien et 4 étudiants. Le registraire est chargé d'organiser l'élection des représentants des étudiants, des professeurs et du personnel de soutien qui feront partie du conseil de l'éducation.

Selon la Loi, le conseil de l'éducation a le pouvoir et le devoir :

- d'établir des politiques concernant les examens et l'évaluation du rendement des étudiants;
- de concevoir des politiques régissant le retrait des étudiants de certains cours ou programmes et de l'institution;
- de fixer des critères et des normes académiques et un système de notation;
- de fixer des critères de reconnaissance de l'excellence académique;
- d'établir une politique et des procédures d'appel pour les étudiants sur les questions académiques, et de mettre en place un tribunal d'appel final pour trancher ces appels;
- d'établir le contenu du cursus pour les cours qui mènent à un certificat, un diplôme ou un grade.

---

38 Le point 4.2 du plan de recherche est abordé ici.

Le conseil de l'éducation joue également un rôle de conseiller auprès du Conseil des gouverneurs sur toute une série de questions relatives à la politique en matière d'éducation, à l'évaluation des programmes et aux services pédagogiques.

Au moment de sa création, l'IIG n'avait pas suffisamment d'employés pour mettre sur pied un conseil de l'éducation, comme le stipule la Loi. Suivant en cela les instructions du Conseil des gouverneurs, le doyen des affaires académiques a cherché de quelle façon on pouvait interpréter la Loi à cet égard. Selon sa recommandation (mémorandum au Conseil des gouverneurs du 15 février 1996), on a décidé, plutôt que de mettre sur pied un conseil de l'éducation, d'élargir le mandat du comité *ad hoc* des affaires académiques du doyen et de lui demander de jouer le rôle de conseil de l'éducation. Ce comité *ad hoc*, constitué de professeurs, d'aînés résidents, du bibliothécaire en chef et du registraire, pouvait être élargi pour accueillir deux étudiants, un employé de soutien, le président (membre non votant) et un membre (non votant) nommé par le Conseil des gouverneurs, pour un total de 15 membres.

Parallèlement, le Conseil des gouverneurs a demandé au doyen des affaires académiques de rédiger un projet de mandat pour le comité du programme académique du Conseil, comité qui a été mis sur pied en décembre 1995 et qui était composé de trois membres du Conseil. Le doyen a présenté le projet de mandat à l'occasion d'un autre mémorandum au Conseil des gouverneurs le 15 février 1996. Ce mandat aurait confié au comité du programme académique du Conseil la responsabilité de donner des avis sur toutes les questions qui auraient dû relever des pouvoirs et du rôle consultatif du conseil de l'éducation, jusqu'à ce que ce dernier ait été mis sur pied.

Le Conseil a examiné les deux propositions lors de sa réunion du 15 février 1996 et a adopté une motion demandant au comité du programme académique du Conseil d'étudier les recommandations du doyen. Lors de la réunion suivante, le 21 mars 1996, le Conseil décidait que son comité du programme académique remplirait les fonctions d'un comité du recrutement et qu'il serait élargi avec la participation d'un aîné, du doyen et du directeur de la planification. À la réunion du 18 avril, le comité du programme académique présentait son rapport sur les recommandations que le doyen avait faites lors de la réunion de février, et lui demandait d'apporter davantage de précisions, de façon à présenter une résolution formelle lors de la réunion suivante du Conseil. Cette question n'a pas été abordée à la réunion suivante et n'a jamais été soulevée de nouveau par la suite, ce qui fait que le Conseil n'a pris aucune décision sur l'une ou l'autre des recommandations.

Au moment de rédiger ce rapport, le comité du programme académique n'avait toujours pas de mandat, si ce n'est qu'il exerçait les fonctions de recrutement, mais il n'avait tenu aucune réunion depuis 1996. Le comité *ad hoc* du doyen sur les affaires académiques n'a pas été élargi pour pouvoir assumer les fonctions de conseil de l'éducation.

Comme l'indiquent les procès-verbaux des réunions du Conseil des gouverneurs, en l'absence d'un conseil de l'éducation, le Conseil est avisé principalement par le doyen des affaires académiques en matière d'éducation. Le directeur du programme d'extension

donne parfois son avis ainsi que de l'information sur les questions qui relèvent de son programme; le président et les autres administrateurs exprimant à l'occasion leur opinion sur les questions d'éducation.

Les professeurs de l'IIG ont commencé à exercer des pressions pour que l'on crée un conseil de l'éducation à l'été de 1997. À l'automne de cette même année, le doyen et les professeurs créaient un comité chargé d'élaborer une proposition pour la composition du conseil de l'éducation. La structure proposée comprenait deux aînés, afin de refléter la culture de l'Institut. Le 31 octobre, lors d'une réunion avec le doyen et le président, les professeurs approuvaient la structure proposée. On espérait qu'elle serait présentée au Conseil des gouverneurs pour approbation lors de la réunion de novembre 1997, mais le conseil de l'éducation ne figurait pas à l'ordre du jour[39]. Au moment de rédiger ce rapport, aucune mesure n'avait été prise pour créer un conseil de l'éducation et le registraire n'avait reçu du Conseil aucune instruction de procéder à l'élection des représentants à ce conseil.

Opinion des répondants

On a demandé à l'administration, au personnel enseignant et non enseignant, et aux membres du Conseil, ainsi qu'à certains intervenants gouvernementaux comment le Conseil des gouverneurs était conseillé en l'absence d'un conseil de l'éducation, et si cette alternative était satisfaisante.

Selon les membres du Conseil des gouverneurs, c'est surtout le doyen qui leur donne des conseils en matière d'éducation. Les répondants ont également déclaré qu'ils en recevaient du président, ainsi que du directeur du programme d'extension et que les professeurs avaient une certaine influence grâce à leur représentant au Conseil.

Deux des six gouverneurs interrogés n'ont pu dire si, à leur avis, les conseils qu'ils recevaient de cette façon étaient satisfaisants. Des quatre autres, l'un estime que le processus est efficace et trois pensent qu'il ne l'est pas autant qu'il pourrait l'être. L'un de ces derniers estime que le processus n'est pas efficace parce que le Conseil ne disposait pas toujours de toute l'information dont il avait besoin au moment de prendre une décision. Un autre fait observer que le Conseil ne reçoit l'information qu'au moment où il se réunit et qu'on le pousse toujours à prendre des décisions pendant les réunions où on présente l'information. L'autre gouverneur estime que recevoir les conseils d'une seule personne n'a pas autant de valeur que de bénéficier de la perspective d'un comité. La plupart des membres du Conseil des gouverneurs n'avaient pas de suggestion précise à formuler quant à la façon d'améliorer ce processus, mais trois d'entre eux estiment que la création d'un comité de l'éducation constituerait un pas en avant.

Selon les administrateurs, le doyen était effectivement la principale source de consultation du Conseil. Trois des six administrateurs n'ont fourni aucune indication quant à leur opinion sur l'efficacité de ce processus. Des trois autres, l'un pensait qu'il était efficace et

---

39 Le conseil de l'education ne figurait pas non plus à l'ordre du jour des réunions de décembre 1997 et de janvier 1998 du Conseil.

deux, qu'il ne l'était pas parce que les professeurs n'étaient pas consultés et que ce processus limitait l'information que le Conseil recevait, ainsi que ses options. Pour trois administrateurs sur six, un conseil de l'éducation constituerait une amélioration, car il permettrait aux professeurs et au personnel non enseignant de donner leur avis. Un autre suggérait une structure de comité plus efficace, tandis que, selon l'un de ses collègues, il fallait donner un mandat au Conseil.

La connaissance du fonctionnement du Conseil variait considérablement chez les enseignants. Cinq sur les huit que nous avons interrogés ne savaient pas comment les gouverneurs étaient conseillés sur les problèmes d'éducation. Les trois autres croyaient que le doyen était le principal conseiller et, selon eux, ce n'était pas un processus efficace puisque le Conseil ne s'était pas préoccupé des problèmes pédagogiques, et il était nécessaire qu'il soit mieux informé sur ces questions. On a également demandé à deux aînés comment étaient donnés ces conseils; selon eux, les rapports du doyen et des autres administrateurs supérieurs sont les principales sources de consultation des gouverneurs, mais ils ne se sont pas prononcés sur l'efficacité de ce processus.

Quand on leur a demandé comment il serait possible d'améliorer le processus de consultation du Conseil sur les questions pédagogiques, deux enseignants n'avaient aucune suggestion à formuler, tandis que sur les six autres, cinq étaient d'avis qu'il fallait améliorer la participation au processus de prise de décision et s'assurer que tous les problèmes étaient discutés. Trois d'entre eux ont fait des suggestions d'ordre général comme celle d'ajouter des structures de rétroaction, de nommer des enseignants au Conseil et de s'assurer que le personnel non enseignant et les professeurs puissent faire connaître leur avis directement au Conseil.

La proposition relative à la composition du conseil de l'éducation a été élaborée une fois que pratiquement toutes les entrevues ont été terminées. Nous avons donc procédé à des entrevues de suivi auprès d'un certain nombre d'enseignants, d'employés non enseignants et d'administrateurs relativement à cette question et à d'autres. Les sept personnes que nous avons interrogées sur cette proposition ont fait des commentaires positifs sur la structure proposée. Une fois la proposition approuvée par les professeurs, on s'attendait à ce qu'elle soit présentée au Conseil pour approbation, mais elle n'était pas à l'ordre du jour de la réunion de novembre, après laquelle nous avons interviewé trois employés. Tous les trois se sont dits préoccupés du fait que ce processus ait été interrompu, la proposition des professeurs n'ayant pas été présentée au Conseil pour approbation comme on s'y attendait.

Conclusion

En résumé, sur les vingt personnes à qui nous avons demandé si le processus permettant de conseiller les gouverneurs sur les questions d'éducation était satisfaisant, la moitié n'avait pas d'opinion arrêtée. Sur les dix qui en avaient une, huit pensaient que le processus n'était pas efficace ou, du moins, pas autant qu'il le devrait. La principale inquiétude des répondants était que le processus utilisé au moment des entrevues ne laissait pas de place à la rétroaction des professeurs et du personnel non enseignant et que, par conséquent, il limitait les avis donnés au Conseil.

Le conseil de l'éducation, tel que prévu par la Loi, est un moyen de donner au Conseil de l'information sur les problèmes pédagogiques selon des perspectives très diverses. L'IIG n'a pas de conseil de l'éducation et nos constations nous donnent à penser qu'il ne dispose d'aucun processus efficace de rétroaction et, par conséquent, d'aucune alternative à un conseil de l'éducation. Les réponses du personnel non enseignant et des professeurs à cette question indiquent que les délais de mise sur pied de la proposition de conseil de l'éducation de l'IIG n'ont fait que conforter certains employés (voir section précédente) dans leur perception que les administrateurs supérieurs essaient de bloquer la création de ce conseil parce qu'ils ne souhaitent aucunement consulter les employés.

4.3 Communication

Question : La gestion de l'IIG communique-t-elle efficacement avec ses employés, les étudiants et les intervenants? Existe-t-il un processus de communication qui puisse conserver son efficacité malgré le développement de l'Institut[40]?

On a demandé à tous les répondants s'ils étaient satisfaits de la communication entre l'IIG et les membres de leur cohorte dans les domaines ci-dessous :

- gestion et employés;
- gestion et membres du Conseil;
- Conseil de l'IIG et UCICB;
- gestion et étudiants;
- gestion et intervenants externes.

Les administrateurs ont été interrogés sur ces cinq aspects. L'information relative à la communication, ainsi que les opinions des répondants, sont présentées séparément, selon la combinaison. Les propositions d'amélioration sont consignées à l'annexe C.

Communication entre la gestion et les employés

L'IIG n'a pas de manuel de politiques ou de procédures. Des politiques sont définies à l'occasion, mais il n'existe aucune méthode uniforme de communication de ces politiques aux employés. Les politiques académiques sont publiées dans le calendrier, les changements, quant à eux, étant communiqués aux professeurs au moyen de notes de service. Les autres politiques sont transmises aux employés verbalement ou sous forme de notes de service. Le doyen des affaires étudiantes a mis la dernière main à un projet de manuel destiné aux étudiants en juin 1997 et celui des affaires académiques a pris la suite à ce moment-là, mais le manuel n'était pas encore publié au moment de rédiger ce rapport.

Des réunions avec les employés étaient peu fréquentes. Les deux dernières rencontres auxquelles assistaient tous les employés ont eu lieu en juin 1997 (pour annoncer la réduction des effectifs) et en décembre 1997 (pour discuter de la nécessité de réduire les dépenses dans le budget de 1997-1998). Les réunions de professeurs étaient plus

---

[40] Le point 4.4 du plan de recherche est abordé dans cette section.

fréquentes, mais très irrégulières, soit quatre réunions de janvier à juin 1997 et six à l'automne de la même année[41].

Nous avons déjà présenté dans ce chapitre les constatations que nous avons faites dans le domaine de la communication entre la gestion de l'IIG et les employés, sous la rubrique *Gestion de l'IIG*. Dans les commentaires des employés, on constate une relation étroite entre leur opinion sur l'efficacité de la gestion et leur satisfaction du point de vue de la communication. Des cinq pour qui la gestion était efficace, quatre ont une opinion positive de leur communication avec elle, tandis que sur les dix déclarant que la gestion est inefficace, neuf sont également insatisfaits de cette communication. Les employés ont exprimé trois types de préoccupations dans ce domaine :

- La communication devrait aller dans les deux sens, mais à l'IIG, elle ne va que de haut en bas, les administrateurs supérieurs prenant des décisions et les communiquant aux employés sans leur avoir demandé leur avis au préalable.

- Les décisions ne sont pas toujours communiquées par écrit avec toutes les justifications nécessaires.

- Les employés ne sont pas toujours informés, même en ce qui a trait aux problèmes qui les concernent directement ou sur ce qu'ils doivent savoir pour faire leur travail.

Tous les administrateurs supérieurs étaient conscients que la communication entre les employés et eux laissait à désirer. Ce problème de communication a été fort bien décrit par un administrateur supérieur : *« Le travail quotidien empêche les gens de mettre en place les canaux appropriés de communication et de trouver le temps de les utiliser efficacement. »* Deux membres du Conseil étaient également conscients qu'il y avait un problème de communication, alors que les quatre autres étaient tout à fait satisfaits de la communication entre l'administration et les employés.

Communication entre l'administration de l'IIG et le Conseil des gouverneurs

Le principal outil de communication entre l'administration de l'IIG et le Conseil des gouverneurs reste les rapports qui lui sont présentés, verbalement ou par écrit, lors de ses réunions. Ses délibérations et les décisions consignées dans les procès-verbaux constituent son principal moyen de communication.

Quatre des sept membres du Conseil étaient satisfaits de la communication entre eux-mêmes et l'administration de l'IIG. L'un des trois gouverneurs insatisfaits estimait que l'administration supérieure ne les avait pas suffisamment informés des problèmes de l'Institut. Les administrateurs supérieurs étaient d'avis, par ailleurs, que la communication entre le Conseil et l'administration n'était pas toujours très évidente.

---

41 Il y a eu cinq réunions de professeurs en 1996, aucune en janvier ou février 1998.

Communication entre le Conseil de l'IIG et l'UCICB

Le président de l'UCICB est également le président du Conseil des gouverneurs de l'IIG. Le président de l'IIG fait rapport au Conseil des chefs de l'UCICB lors de son assemblée annuelle.

Les administrateurs de l'IIG et les gouverneurs étaient satisfaits de la communication entre le Conseil et l'UCICB. Les seuls membres de l'UCICB que nous ayons interrogés étaient des membres actuels ou d'anciens membres du Conseil de l'IIG et n'étaient donc pas représentatifs des membres de l'UCICB qui ne sont pas véritablement actifs dans l'IIG.

Communication entre l'IIG et les étudiants

Au cours de la deuxième année, l'IIG a mis en place certains mécanismes de communication et mis à la disposition des étudiants de Vancouver une boîte aux lettres et une adresse de courrier électronique. À l'automne de 1997, les étudiants et les professeurs ont lancé un bulletin. Par contre, les étudiants du programme d'extension ne disposent ni d'une adresse de courrier électronique, ni d'aucun autre mécanisme de communication officiel avec l'IIG. La principale source d'information des étudiants sur les politiques académiques de l'Institut reste le calendrier.

Les enseignants et les administrateurs subalternes sont généralement satisfaits de la communication entre les étudiants et les employés. L'une des 15 personnes interrogées nous a signalé un cas de mauvaise communication et d'imprécision de la politique concernant les critères d'attribution des certificats, qui s'est traduit par le fait que des étudiants n'ont pas reçu le certificat auquel ils s'attendaient lors de la cérémonie de remise des diplômes. Selon un autre, la communication entre l'administration et les étudiants pourrait être améliorée. Trois avaient des inquiétudes quant à la communication entre les administrateurs supérieurs et les étudiants, tous déclarant que ces administrateurs avaient une attitude paternaliste envers les étudiants et s'étaient mêlés des affaires de leur association. Les trois administrateurs supérieurs étaient satisfaits de la communication avec les étudiants. L'un des six gouverneurs n'avait aucune opinion à ce sujet. Quatre des cinq autres étaient satisfaits et l'un d'eux estimait que l'administration n'était pas à l'écoute des problèmes des étudiants.

On a demandé aux étudiants de coter leur niveau de satisfaction du point de vue de la communication, et à ceux qui ont participé aux groupes de discussion de justifier leur opinion à ce sujet. Les cotes de satisfaction sont présentées au tableau 4-1. Les étudiants du campus de Vancouver étaient satisfaits, avec un cote moyenne de 5,2, sur une échelle où 4 voulait dire ni satisfait ni insatisfait et 7, extrêmement satisfait. Ceux des deux sites d'extension étaient insatisfaits de la communication, avec une cote moyenne de 3,1 et 2,1 respectivement, à Lillooet et Saanich, 1 voulant dire extrêmement insatisfait.

Les commentaires des groupes de discussion donnent à penser que la difficulté d'accéder à des responsables de l'IIG était l'une des principales causes d'insatisfaction. Personne, sur les sites d'extension, n'était là pour donner de l'information aux étudiants ou répondre

à leurs questions. Les étudiants participant aux groupes de discussion, tant à Lillooet qu'à Saanich, ont indiqué avoir eu de la difficulté à contacter les enseignants en dehors des heures de classe et avoir subi des délais dans l'attribution des diplômes. Ceux de Saanich qui ont participé au groupe de discussion nous ont déclaré qu'il avaient même eu du mal à trouver un téléphone pour faire un appel interurbain à l'IIG, et qu'il y avait eu des problèmes, certains dossiers d'étudiants s'étant égarés. Ils ont également signalé que l'administration ne répondait pas aux lettres dans lesquelles ils exprimaient leurs inquiétudes.

TABLEAU 4-1
Cote moyenne de satisfaction des étudiants quant à la communication

Campus	Cote moyenne *
Campus de Vancouver	
Groupes de discussion (n = 21)	5,4
Autres groupes (n =14)	5,1
Total (n = 35)	5,2
Campus de Saanich	
Groupes de discussion (n = 5)	2,0
Autres groupes (n = 6)	2,2
Total (n = 11)	2,1
Campus de Lillooet	
Groupes de discussion (n = 2) **	2,0
Autres groupes (n = 6)	4,2
Total (n = 8)	3,1

* On a utilisé une échelle de cotation de 7 points où 1 = extrêmement insatisfait et 7 = extrêmement satisfait.
** Deux répondants seulement; cette moyenne doit donc être interprétée avec prudence.

Sur les cinq étudiants interrogés (quatre qui avaient abandonné leurs études précocement et un qui n'avait suivi qu'un seul cours), deux étaient satisfaits de la communication entre l'administration et les étudiants et trois ne l'étaient pas.

Communication entre l'administration de l'IIG et les intervenants externes

La communication entre l'administration et les intervenants externes comme les gouvernements fédéral et provincial, ainsi que les établissements postsecondaires et autochtones, dépendait de la nature des relations établies. Par exemple, la communication avec les établissements postsecondaires au sujet des ententes de transfert de crédits se limitait à l'échange de l'information nécessaire pour négocier. Un grand nombre d'intervenants externes ne communiquaient que très peu avec l'IIG.

L'un des sept gouverneurs n'avait aucune opinion sur la communication avec les intervenants externes. Trois des six autres étaient satisfaits et trois estimaient qu'il y avait du travail à faire dans ce domaine. Deux administrateurs sur six étaient satisfaits, les

quatre autres estimant qu'il fallait de l'amélioration, mais que le manque de temps et d'argent était un obstacle.

On a contacté des représentants de cinq communautés différentes pour les fins de cette évaluation, quatre qui ont participé aux groupes de discussion et un de l'UCICB. Dans l'une des communautés, on n'avait pas entendu parler de l'IIG tandis que dans les quatre autres on était insatisfait de la communication. Tous pensaient qu'elle laissait à désirer. Les deux communautés touchées par le programme d'extension s'inquiétaient également de l'absence de tout coordonnateur local de l'éducation qui aurait pu faciliter la communication entre la communauté et l'Institut.

La majorité des intervenants (62 p. 100) étaient mécontents de la communication avec l'IIG, dont pratiquement toutes les institutions autochtones et postsecondaires, et la moitié des intervenants gouvernementaux, alors même que la moitié de ceux qui se disaient insatisfaits avouaient du même souffle qu'ils en étaient probablement tout autant responsables.

Conclusion

Dans l'ensemble, nos constatations indiquent que l'IIG n'a pas de système efficace de communication. Il n'y a aucun processus uniforme, de sorte qu'il arrive parfois que les employés et les étudiants soient informés et que, dans d'autres circonstances, ils ne le soient pas. La communication avec les étudiants du programme d'extension constitue pour l'IIG un véritable défi qui, selon nos constatations, n'a pas été relevé adéquatement. La communication avec les intervenants externes demande que l'on fasse davantage d'efforts, tant de la part de l'IIG que des intervenants externes eux-mêmes.

La carence en communication a contribué à la naissance d'un climat de méfiance et d'irrespect entre l'administration supérieure et les employés, ces derniers devant se fier à des rumeurs en guise d'information. Certains des répondants pensent, par exemple, qu'on leur avait délibérément caché de l'information pour être sûr qu'ils ne pourraient pas faire leur travail. Quelquefois, c'est la communication elle-même qui est la cause du problème, car elle donne aux employés l'impression qu'ils n'ont pas été consultés et que l'on se contente de leur transmettre les décisions sans leur demander leur avis.

Bien qu'ils soient conscients de certains problèmes de communication, les administrateurs supérieurs étaient plus positifs à ce sujet que les employés. La différence de perception sur l'efficacité de la communication entre la gestion et les employés ne fait que souligner une partie du défi que représente une communication efficace.

En raison de l'attention et du temps qu'exigent toutes les demandes, plus urgentes les unes que les autres, dont doivent s'occuper les administrateurs de l'IIG, ceux-ci n'ont pas porté une attention suffisante à la communication. Malheureusement, ce manque d'attention s'est traduit par des difficultés qui, à leur tour, ont créé des problèmes de gestion et entraîné une baisse du moral chez les employés.

4.4 Partenariats

Question : L'IIG a-t-il développé des relations efficaces avec les peuples autochtones de la Colombie-Britannique? Comment, et dans quelle mesure, a-t-il réussi à créer des partenariats réels avec les divers paliers de gouvernement, les Premières nations, les employeurs, les agences de formation à distance (p. ex., l'OLA) et les groupes communautaires[42]*?*

L'IIG avait signé une entente de partenariat avec l'Open Learning Institute pour décerner des titres communs, mais elle est expirée et on ne prévoit pas constituer un nouveau partenariat avec cet organisme. L'IIG avait également mis sur pied un partenariat informel avec l'Université Northern BC afin d'élaborer des accords de transfert de crédits pour tous les programmes d'associé ès arts.

Les ententes de financement avec les gouvernements fédéral et provincial pourraient être considérées comme une forme de partenariat, même si le gouvernement y joue un rôle passif. L'IIG n'a signé aucune entente avec des employeurs éventuels, des communautés autochtones ou des établissements postsecondaires, à l'exception des accords de transfert de crédits dont nous venons de parler, même s'il a établi des relations de travail avec les communautés de Lillooet et Saanich dans le cadre de son programme d'extension, et avec le Urban Native Education Centre (Centre d'éducation des autochtones urbains) à Vancouver dans le but d'utiliser ses installations pour le cours de sciences.

Opinion des répondants

On a demandé aux administrateurs de l'IIG et aux membres du Conseil si, à leur avis, l'IIG avait créé des partenariats efficaces avec :

- des communautés et des organisations des Premières nations;
- d'autres organisations postsecondaires;
- les gouvernements fédéral et provincial;
- des employeurs potentiels.

On a demandé à des intervenants externes s'ils étaient satisfaits de la relation de leur organisation avec l'IIG et, à certains intervenants gouvernementaux, s'ils étaient satisfaits de la relation de l'Institut avec d'autres établissements postsecondaires, les communautés des Premières nations, les employeurs potentiels et les gouvernements fédéral et provincial.

L'opinion de ces quatre groupes d'intervenants sur le partenariat est présentée séparément pour chacun.

- Partenariat avec les communautés et les organisations des Premières nations : la majorité des membres du Conseil (cinq sur sept gouverneurs) estiment que l'IIG a conclu des partenariats efficaces avec les communautés et les organisations des

[42] Les points 2.3 et 3.3 du plan de recherche sont abordés dans cette section.

Premières nations. Deux d'entre eux ont souligné le besoin de raffermir les liens avec les communautés.

Tous les administrateurs sont satisfaits de leur partenariat avec l'UCICB, mais cinq sur six ne sont pas convaincus quant au partenariat avec d'autres organisations et communautés des Premières nations et, à leur avis, il y a du travail à faire dans ce domaine. On estime que la communication personnelle est un élément essentiel dans le développement de ces partenariats, mais le coût des voyages et le temps nécessaire constituent des contraintes. Un administrateur a déclaré que, selon lui, les problèmes économiques des communautés des Premières nations ont constitué des obstacles à l'établissement de partenariats, l'IIG pouvant être perçu comme une source de revenu pour la communauté plutôt que comme un partenaire travaillant avec elle à la poursuite d'un objectif commun.

Un membre du Conseil et deux administrateurs de l'IIG ont déclaré avoir l'impression que les établissements postsecondaires autochtones étaient jaloux de l'indépendance de l'IIG et de son privilège de décerner des diplômes. Il importe de noter que rien dans les commentaires des quatre représentants des établissements postsecondaires que nous avons interrogés ne trahit cette jalousie; en fait, ils étaient tous partisans de l'IIG. L'un des répondants d'un établissement postsecondaire autochtone a déclaré : *« Il serait malsain que nous, peuples autochtones, souhaitions l'effondrement de l'IIG »*. Cette même personne fait observer que, comme organisations autochtones, *« nous devons sans cesse nous prouver à nous-mêmes et nous sommes réticents à accepter de l'aide... nous aimerions trouver le moyen d'utiliser notre expertise mutuelle et d'être plus forts en travaillant ensemble. »*

Deux répondants des établissements postsecondaires autochtones étaient satisfaits de leur relation avec l'IIG et deux ne l'étaient pas. Dans le cas de ces derniers, la principale cause d'insatisfaction était le manque de communication entre leur organisation et l'Institut, mais ils reconnaissent cependant que cela s'explique surtout par le manque de temps.

Deux des trois intervenants gouvernementaux à qui l'on a posé la question n'étaient pas satisfaits de la qualité des relations de l'IIG avec les communautés et les organisations des Premières nations. Ces deux personnes, ainsi qu'un administrateur, estiment que la relation de l'IIG avec l'Union limite le potentiel de l'Institut à établir des liens. L'un des répondants pense que cette relation pourrait amener les gens à croire que l'IIG est une organisation politique alors qu'il n'en est rien. Pour un autre encore, l'IIG ne s'intéresse qu'aux Premières nations qui adhèrent à l'Union. L'autre répondant s'inquiète du fait que certaines décisions de l'administration relatives aux sites d'extension aient été prises en fonction de la position politique de l'Union.

- Partenariat avec d'autres établissements postsecondaires : les seuls partenariats dans ce domaine étaient ceux que nous avons mentionnés précédemment au sujet des transferts de crédits. Les gouverneurs n'avaient qu'une connaissance très limitée de ces partenariats; deux sur sept n'avaient aucune opinion et quatre sur les cinq restants

pensaient qu'ils fonctionnaient puisque des ententes de transfert de crédits avaient été signées. Selon l'un des gouverneurs, la mise sur pied de ces ententes de transfert de crédits avec d'autres institutions devrait être une priorité.

Deux administrateurs et deux des trois intervenants externes ayant participé à la négociation des ententes de transfert de crédits reconnaissent que ce processus s'est heurté à des difficultés. Il y avait des problèmes de communication, mais il était également extrêmement difficile de faire accepter les qualifications de certains enseignants et d'apparier les cours de l'IIG avec ceux d'autres établissements puisque l'Institut offre des cours qui ne sont pas disponibles ailleurs. Dans le cas des cours pour lesquels il n'y a pas de correspondance, les étudiants ne recevront que des crédits non reconnus pour les cours de l'IIG s'ils changent d'institution. Un autre répondant s'inquiétait du fait que, selon lui, l'IIG n'avait pas suivi un processus précis et rigoureux dans la présentation de son cursus en vue du transfert des crédits et de ce que certains de ses cours ne répondaient pas à des normes académiques acceptables.

Les administrateurs étaient généralement satisfaits des partenariats actuels avec les établissements postsecondaires, mais reconnaissaient qu'on devait faire davantage d'efforts pour en établir de nouveaux avec d'autres organisations. La majorité des représentants des organisations postsecondaires (quatre sur sept), tant autochtones que non autochtones, n'étaient pas satisfaits de leurs relations avec l'IIG. Les raisons invoquées portent sur le manque de communication, ainsi que nous l'avons déjà mentionné dans la section précédente.

- Partenariat avec les gouvernements fédéral et provincial : quatre des sept gouverneurs ne savaient pas s'il y avait des relations efficaces avec le gouvernement fédéral et deux des trois autres n'étaient pas satisfaits, le dernier s'inquiétant de l'incertitude entourant le financement du gouvernement fédéral. Deux gouverneurs n'avaient aucune opinion quant aux relations avec le gouvernement provincial et trois des cinq autres n'étaient pas satisfaits, l'un des deux autres estimant que ces relations étaient efficaces et l'autre, qu'on était en train de les développer.

L'opinion des administrateurs est comparable à celle des gouverneurs. Dans le cas de leurs relations avec le gouvernement fédéral, deux sur six n'ont pas d'opinion, deux des quatre restants étaient satisfaits de leurs relations avec DRHC, mais non avec AIDNC; un autre n'était pas satisfait de ses relations avec AIDNC et le dernier n'était pas satisfait du tout. Du point de vue des relations avec le gouvernement provincial, deux sur six n'avaient pas d'opinion, deux des quatre restants étaient satisfaits, un autre pensant que ces relations pourraient être améliorées et le dernier qu'il était trop tôt pour se prononcer.

Deux des cinq intervenants gouvernementaux étaient satisfaits de leurs relations avec l'IIG, deux autres pensaient qu'il fallait les développer, et le dernier que cela correspondait à ce à quoi on s'attendaient à ce stade du développement de l'Institut. L'un des intervenants gouvernementaux a mentionné qu'il fallait clarifier le rôle et les responsabilités de chacun pour établir un partenariat.

- Partenariat avec les employeurs potentiels : six des treize administrateurs et membres du Conseil ne pouvaient pas répondre à la question sur le partenariat avec les employeurs potentiels. Parmi les sept restants, deux n'étaient pas satisfaits et trois estimaient que ces relations se créaient progressivement et que les organisations et communautés autochtones (que l'on peut considérer comme étant des employeurs potentiels) devaient apprendre à valoriser leurs propres gens. Selon les deux derniers, il était trop tôt pour se prononcer puisqu'il n'y avait pas encore de programme de quatre ans.

Conclusion

Le partenariat entre l'IIG et l'OLA, et son partenariat informel avec l'UNBC, se sont concrétisés par des ententes de transfert de crédits, ce qui est important pour établir la crédibilité de l'Institut; cependant, le partenariat avec l'OLA est maintenant terminé. Les relations de l'Institut avec les ministères du gouvernement fédéral et du gouvernement provincial sont faibles et pourraient être améliorées afin de s'assurer que le gouvernement comprenne bien la mission et les besoins de l'Institut. Il faudrait faire davantage d'efforts pour établir des partenariats avec d'autres établissements postsecondaires et organisations autochtones.

Le manque de communication réelle avec certaines communautés autochtones et la méconnaissance relative de l'Institut dans les communautés, ainsi que le prouvent les constatations que nous avons mentionnées ailleurs dans ce rapport, sont peut-être à la base de l'incapacité de l'IIG de conclure des partenariats. Les communautés qui bénéficient de programmes d'extension se considèrent comme les récipiendaires d'un service plutôt que comme des partenaires de l'IIG. Ces communautés paient les frais de scolarité des étudiants et s'attendent à ce que l'Institut se charge des locaux et des autres ressources qu'il utilise. Cette relation client-fournisseur n'est pas propice à la mise en place de partenariats.

Dans son désir d'établir sa crédibilité en dehors de toute intervention gouvernementale et de maintenir son statut d'institution habilitée à décerner des diplômes, l'IIG risque de limiter ses ressources potentielles en ne cherchant pas à conclure des ententes de partenariat. À l'avenir, l'absence de partenariats formels et efficaces pourrait vraisemblablement limiter le succès éventuel de l'IIG. Compte tenu de ses ressources financières limitées et du coût associé à la prestation de services aux communautés autochtones, le partenariat avec ces dernières et d'autres institutions et agences est un des éléments essentiels au succès de l'IIG.

4.5 Structure de l'autorité de l'IIG

Question : La structure de l'autorité de l'IIG est-elle efficace et appropriée à sa mission et à ses objectifs"?

L'IIG est dirigé par un Conseil des gouverneurs constitué de 15 autochtones, dont la majorité représente les communautés autochtones affiliées à l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique, et d'au moins un membre qui n'est rattaché à aucune communauté et n'a pas d'affiliation politique. Parmi les 15 membres, on compte deux représentants des étudiants, un des professeurs et un du personnel non enseignant de l'IIG. Les représentants des étudiants, des professeurs et du personnel non enseignant sont élus chaque année. Les autres membres sont nommés par l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique pour un mandat de un ou deux ans. Le président du Conseil est également président de l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique.

Le Conseil s'est réuni pour la première fois le 13 décembre 1995 puis, de manière générale, tous les mois. L'exécutif de l'IIG, composé du président, du doyen des affaires académiques et de l'économe, assiste à la plupart des réunions, au cours desquelles chacun des administrateurs présente généralement un rapport. D'autres administrateurs, comme le directeur du programme d'extension, présentent régulièrement un rapport au Conseil. Les gouverneurs reçoivent habituellement ces documents, ainsi que d'autres renseignements, au début de chaque séance.

Au moment de rédiger ce rapport, le Conseil avait mis sur pied quatre comités : le comité des programmes académiques, celui des finances, celui des opérations et du personnel et celui des aînés. Selon les procès-verbaux du Conseil, à la fin de 1997, ces comités ne s'étaient pas réunis régulièrement; le comité des finances n'a eu aucun membre pendant de nombreux mois et celui des programmes académiques ne s'est pas réuni pendant plus d'un an. Le comité des opérations et du personnel, quant à lui, avait, dès février 1997, rédigé un projet de mandat qui n'a pas été adopté avant la fin de l'année, tandis que celui des finances voyait son mandat adopté en avril 1997. À la fin de cette même année, le Conseil a élaboré une série de règlements, mais il n'avait pas encore de mandat.

Efficacité du conseil

Parmi nos sources d'information sur l'efficacité du Conseil, mentionnons ses procès-verbaux, des entrevues avec des gouverneurs et des administrateurs de l'IIG, ainsi qu'avec certains intervenants et des répondants de la communauté et de l'Union. La première question que nous avons posée aux répondants était de savoir si, à leur avis, le Conseil exerçait réellement une fonction d'orientation et de direction. L'un des administrateurs n'avait pas d'opinion quant à l'efficacité du Conseil, les cinq autres estimant, quant à eux, qu'il n'était pas efficace, ou du moins pas toujours.

On a demandé aux répondants de dire pourquoi le Conseil manquait d'efficacité, ou quels étaient les obstacles qui entravaient son action. Nous résumons les réponses des

---

43 Le point 4.1 du plan de recherche est abordé dans cette section.

six administrateurs sous trois thèmes, en indiquant le nombre de répondants qui ont fourni au moins une réponse correspondant au thème retenu :

- L'expérience pertinente des gouverneurs est relativement limitée (4 répondants) : les membres du Conseil doivent apprendre comment fonctionne le conseil d'un établissement postsecondaire. Leur mandat d'un an est trop court pour qu'ils puissent acquérir l'expérience et les connaissances voulues. Il est nécessaire de clarifier la distinction entre l'exercice de l'autorité et le fonctionnement de l'IIG, d'une part, et la responsabilité des gouverneurs dans chacun de ces domaines, d'autre part.

- Le fonctionnement du Conseil soulève quelques difficultés (4 répondants) : il n'y a pas de structure réelle des comités, le Conseil n'a pas de mandat, et on profite des réunions pour présenter des rapports plutôt que de discuter des problèmes.

- Le Conseil n'est pas suffisamment informé pour pouvoir réellement prendre des décisions (3 répondants) : ne recevant pas les rapports avant les réunions, il n'a pas le temps d'en prendre connaissance et d'en arriver à une décision. Les administrateurs ont besoin d'apprendre comment communiquer efficacement au Conseil l'information dont il a besoin.

On a également demandé aux intervenants gouvernementaux si, à leur avis, le Conseil était efficace. Deux sur cinq ont estimé ne pas être en mesure d'en juger, l'un des trois autres estimait qu'il était efficace, et deux avaient quelques doutes à ce sujet. L'un de ceux-là estimait que les problèmes que l'on soumettait au Conseil n'étaient pas suffisamment étayés. D'après l'autre, le Conseil n'exerçait pas efficacement son autorité; il illustrait son propos en citant comme exemple le conseil de l'éducation : à son avis, le Conseil souhaitait créer un conseil de l'éducation, mais n'avait pas l'autorité nécessaire pour passer aux actes.

On a demandé à sept gouverneurs si des obstacles empêchaient le Conseil d'être efficace et ils nous en ont indiqué cinq, dont trois sont comparables à ceux que les administrateurs ont soulignés, et nous en donnons une description ci-dessous.

- Le fonctionnement du Conseil soulève quelques difficultés (5 répondants) : structure inefficace des comités, décisions remises à plus tard parce qu'il n'y a pas de consensus entre les membres, le Conseil n'est pas utilisé de façon adéquate et il doit aborder trop de problèmes mineurs.

- Les membres du Conseil ont de nombreuses contraintes de temps (4 répondants) : les gouverneurs ont beaucoup d'autres obligations à l'horaire. Certains n'assistent pas souvent aux réunions et ne sont donc pas au courant des problèmes abordés; il est parfois arrivé que l'on ait de la difficulté à atteindre le quorum.

- L'expérience pertinente des gouverneurs est relativement limitée (4 répondants) : les membres du Conseil doivent apprendre comment fonctionne le conseil d'un établissement postsecondaire. Il est nécessaire de clarifier la distinction entre la

direction et le fonctionnement de l'IIG, d'une part, et la responsabilité des gouverneurs dans chaque domaine, d'autre part.

- Le Conseil n'est pas suffisamment informé pour pouvoir prendre réellement des décisions (4 répondants) : ne recevant pas les rapports avant ses réunions, il n'a pas le temps d'en prendre connaissance ni d'en arriver à une décision. Dans le passé, il y a eu des problèmes à cause de dossiers inadéquats et, bien qu'on lui fournisse beaucoup d'information, il n'avait pas nécessairement les renseignements dont il aurait eu besoin pour prendre une décision éclairée.

- Les administrateurs supérieurs contrôlent le Conseil (3 répondants) : ces administrateurs cachent de l'information au Conseil et décident des problèmes dont ce dernier doit s'occuper. Les décisions sont prises par les administrateurs supérieurs avant même que le Conseil n'en soit saisi.

Représentation du conseil

On a demandé aux répondants quels étaient les principaux groupes autochtones ayant un intérêt dans l'IIG et si le Conseil les représentait bien. Les groupes autochtones clés qui ont un intérêt dans l'IIG sont présentés dans le tableau 4-2, qui indique également le nombre de répondants ayant identifié les groupes clés qui ont un intérêt dans l'IIG.

Les répondants avaient une opinion partagée quant à la représentation de ces groupes au Conseil. Trois des gouverneurs interrogés étaient satisfaits de la composition du Conseil, tandis que trois autres ne l'étaient pas, le septième estimant que la question de la représentativité n'était pas pertinente puisqu'elle n'avait aucune influence sur l'accessibilité des étudiants. Parmi les six administrateurs, l'un n'avait pas d'opinion et, sur les cinq autres, trois pensaient que le Conseil n'était pas vraiment représentatif, deux n'ont pas répondu directement à la question. L'un d'eux a fait observer qu'il y avait des contraintes pratiques entraînant l'obligation de restreindre le nombre des groupes pouvant être représentés au Conseil et que, pour des raisons politiques, certains groupes n'adhérant pas à la politique de l'UCICB ne pouvaient être représentés. L'autre pensait que l'association avec l'UCICB ne constituait pas une barrière à l'accessibilité et que, d'autre part, l'IIG avait besoin de s'associer à une forte organisation politique pour survivre.

Parmi les sept enseignants, trois n'avaient pas d'opinion tandis qu'un autre connaissait des contraintes d'ordre pratique qui pouvaient limiter la taille du Conseil; les trois derniers estimaient qu'il n'était pas vraiment représentatif. Des six employés non enseignants, l'un n'avait pas d'opinion et, sur les cinq autres, trois étaient satisfaits de la représentativité du Conseil, un autre ne l'était pas, tandis que pour le dernier, l'association de l'IIG avec l'UCICB ne constituait pas une barrière à l'accessibilité.

Parmi les sept intervenants à qui nous avons posé la question, quatre n'avaient pas d'opinion quant à la représentativité du Conseil, l'un des trois autres en était satisfait et deux ne l'étaient pas.

TABLEAU 4-2
Groupes autochtones clés ayant un intérêt dans l'IIG, selon les répondants

	Groupe de répondants				
Groupe autochtone	**Conseil**	**Adminis-trateurs**	**Enseignants**	**Per-sonnel**	**Intervenants**
Communautés membres de l'UCICB	5	3	5	3	3
Communautés d'extension	2	0	0	0	0
Communautés ayant des étudiants à l'IIG	1	1	1	0	0
Autochtones urbains	2	1	2	0	0
Tous les peuples autochtones de la C.-B.	1	1	1	0	2
Groupes autochtones et établissements d'enseigne-ment ayant un intérêt	1	1	1	0	1
Tous les peuples autochtones	1	2	3	1	2
Étudiants de l'IIG	0	0	0	2	2
Nombre de répondants	7	6	7	6	7

Conclusion

Quatre gouverneurs et trois administrateurs estiment que le Conseil ne reçoit pas suffisamment d'information pour prendre des décisions éclairées. Les réponses des membres du Conseil à un certain nombre de questions posées lors de cette évaluation montrent qu'il n'est pas bien informé. Selon les constatations, les gouverneurs ne comprennent pas véritablement certains des problèmes fondamentaux de l'IIG, comme le financement, l'étendue des problèmes de moral chez les employés, ou le niveau de méfiance d'un grand nombre d'entre eux envers l'administration supérieure.

En plus de ne pas être adéquatement informé, le Conseil doit, selon nos constatations, affronter d'autres obstacles à une véritable efficacité, dont le manque d'expérience et les contraintes d'horaire de ses membres, l'inefficacité de son mode de fonctionnement et le contrôle trop important qu'exercent les administrateurs supérieurs.

Les problèmes financiers de l'IIG ont sérieusement affecté sa capacité à fonctionner, mais il n'a pas su réellement faire preuve de leadership dans ce domaine. L'un des indices de cette situation est l'absence de quorum lors de la réunion pour préparer le budget au printemps de 1997. Cela s'est traduit par des délais, de telle sorte que le Conseil ne s'est pas occupé du budget ni des mises à pied avant la fin de juin 1997. Certains membres du Conseil ne s'inquiétaient pas de la difficulté de réunir le quorum. La différence de perception quant à l'importance de cette absence de quorum provient du fait que les gouverneurs n'attribuent pas la même importance aux délais pour se réunir afin de discuter du budget. Le fait que certains d'entre eux ne soient pas préoccupés par cette question pourrait découler de leur perception quant à l'importance du rôle du Conseil.

Le Conseil n'a pas fait preuve d'une grande proactivité dans les domaines qui concernent le fonctionnement de l'Institut. Ses procès-verbaux révèlent toute une série de problèmes qui n'ont fait l'objet d'aucun suivi, et le conseil de l'éducation en est un exemple. Au moment des entrevues, plus d'un gouverneur nous a déclaré qu'il était temps de faire à nouveau des recherches pour trouver un président permanent, mais le Conseil n'avait pas encore pris de mesure en ce sens.

Compte tenu de toutes les lacunes que nous avons soulignées, celles que nous ont signalées les répondants sembleraient indiquer que le Conseil des gouverneurs de l'IIG n'exerce pas de leadership et n'offre aucune orientation réelle à l'Institut.

Aucun consensus ne s'est dégagé quant à la représentativité du Conseil. Au moment de rédiger ce rapport, la plupart des gouverneurs faisaient également partie de l'UCICB. Aucun conseil ne pourrait représenter véritablement les intérêts de tous les groupes suggérés par les répondants. La principale problématique est de savoir si l'affiliation à l'UCICB affecte la capacité de l'IIG à remplir sa mission. Cette association présente des avantages, dont l'accès à la bibliothèque de l'Union. De plus, l'existence même de l'IIG découle des pressions exercées par l'UCICB. Par ailleurs, cette association peut créer des difficultés du point de vue de la perception que les intervenants externes ont de l'Institut, en particulier dans le cas des communautés qui ne sont pas affiliées à l'UCICB. Elle renforce l'idée que l'IIG n'est pas un organisme apolitique. On craint que certaines bandes qui n'ont pas de lien avec l'Union décident de ne pas financer leurs étudiants qui voudraient fréquenter l'IIG. Cette évaluation ne nous a pas permis de savoir dans quelle mesure l'affiliation à l'UCICB constituait une barrière à l'accessibilité.

5. *Résumé des conclusions*

L'IIG a le mandat tout à fait unique d'offrir un programme d'études gouvernementales autochtones, spécialisé et culturellement adapté, dans un environnement qui répond aux besoins des étudiants autochtones que les institutions traditionnelles n'ont pu satisfaire. Ce mandat unique impose à l'IIG les obligations suivantes :

- soutien des étudiants que l'on ne retrouve pas dans les établissements conventionnels :
  - — des d'aînés résidents qui contribuent à l'implantation de la philosophie et des valeurs culturelles autochtones dans l'institution;
  - — des conseillers pour aider les étudiants à surmonter les effets traumatiques de leur appartenance à un groupe marginalisé;
  - — des programmes académiques de soutien dans le but de compenser les déficiences académiques qui résultent d'expériences malheureuses dans le réseau éducatif conventionnel;
- ressources bibliothécaires sur les problèmes relatifs à l'autonomie gouvernementale des autochtones, ainsi que les ressources que l'on retrouve normalement dans les établissements postsecondaires;
- programmes offerts dans toutes les localités de la Colombie-Britannique, ainsi que de l'aide et des ressources bibliothécaires pour les étudiants du programme d'extension.

5.1 Résumé des principales conclusions

Pertinence

La mission de l'IIG est considérée comme l'un des atouts majeurs de l'Institut et on estime qu'elle est tout à fait adaptée aux étudiants autochtones qui le fréquentent. Son plan pédagogique semble conforme à sa mission; on répond aux attentes des étudiants et la majorité d'entre eux sont satisfaits du programme académique. Certains sont insatisfaits de la façon dont l'IIG s'acquitte de sa mission, et ce dernier doit relever plusieurs défis pour offrir un soutien adéquat à ses étudiants, en particulier ceux qui fréquentent les sites d'extension.

Mise en œuvre

Avec seulement neuf semaines pour créer l'Institut, de l'embauche du personnel et de la mise sur pied d'un programme au recrutement et à l'inscription des étudiants, l'IIG a réalisé un exploit. Dans l'ensemble, la mise en place de l'Institut se fait comme prévu. Il a élaboré et dispensé un programme de certificat et un programme d'associé ès arts, et se prépare à offrir un programme de baccalauréat de quatre ans.

L'IIG a cependant dû faire face à deux obstacles importants qui ont contrecarré sa mise en œuvre : le manque de temps pour faire une bonne planification et des ressources insuffisantes pour mettre son plan à exécution. Ces obstacles se sont traduits par deux écarts importants par rapport au plan quinquennal :

- du point de vue du recrutement, l'IIG n'a pas atteint les cibles fixées dans le plan quinquennal, en particulier la première et la deuxième année. Malgré un début un peu lent, on s'attend à ce que les inscriptions en troisième année correspondent pratiquement à la cible visée, ce qui traduirait le fait que le nombre d'étudiants inscrits se soit élevé plus vite que ne le prévoyait le plan initial. Le manque de temps pour s'occuper du recrutement des étudiants la première année explique en partie cette faiblesse des inscriptions, l'inefficacité du recrutement étant peut-être un autre facteur. Certains obstacles potentiels à l'accessibilité pourraient également avoir contribué à la faiblesse des inscriptions : de nombreux étudiants autochtones doivent suivre des cours de rattrapage avant de pouvoir fréquenter l'IIG, d'autres ont de la difficulté à trouver le financement nécessaire pour vivre à Vancouver pendant qu'ils fréquentent l'Institut.

- L'IIG n'a pas fait de progrès significatifs dans la mise en œuvre de son programme d'extension, qui devait permettre d'assurer 80 p. 100 des cours en dehors du campus, ainsi que le prévoyait le plan quinquennal. Après avoir assuré des cours dans deux sites d'extension, l'Institut s'est rendu compte qu'ils coûtaient plus cher par étudiant qu'au campus principal. Il révise actuellement son plan original avec pour objectif d'offrir de la formation à distance lorsque cela est possible. L'autre défi de ce programme est d'offrir un soutien efficace, du point de vue des ressources bibliothécaires, des conseillers et des aînés, aux étudiants des sites d'extension.

De plus, des ressources financières restreintes ont limité la capacité de l'IIG à répondre aux besoins de soutien psychologique des étudiants, même sur le campus principal.

Accessibilité

L'accessibilité à l'IIG semble avoir été limitée par une insuffisance du financement destiné au soutien des étudiants. Le financement des bandes pour l'enseignement postsecondaire de leurs membres n'est pas suffisant pour répondre aux besoins. Certains étudiants ne sont pas admissibles à ce financement et doivent se rabattre sur les prêts aux étudiants du BCSAP, bien que cette option ne soit pas nécessairement disponible à tous les étudiants potentiels de l'IIG. L'évaluation ne permet pas de déterminer dans quelle mesure le financement limite l'accessibilité des étudiants, la méthode utilisée ne donnant pas la possibilité de quantifier à quel point les étudiants potentiels de l'IIG sont confrontés à des obstacles financiers. Nous ne savons pas, par exemple, combien d'entre eux seraient incapables de trouver le financement nécessaire pour suivre un programme complet.

Ressources financières

L'IIG a connu des difficultés financières au cours de la deuxième et de la troisième année de son fonctionnement, en partie à cause d'une mauvaise planification et d'un contrôle financier inadéquat les deux premières années. Il n'a pas réussi à tenir adéquatement compte, dans son budget, des coûts normaux de fonctionnement et ne s'est pas toujours préoccupé des conséquences financières de ses décisions. De plus, il n'a pas fait preuve de proactivité en ce qui concerne ses besoins de financement et n'a pratiquement pris aucune mesure dans le domaine de la collecte de fonds, pas plus qu'il n'a cherché à obtenir un financement gouvernemental supplémentaire auquel il est admissible.

L'IIG devait relever bien des défis qui risquaient d'avoir des conséquences sur sa capacité à planifier adéquatement ses besoins financiers. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, cette institution est unique et il n'y a pas de modèles à partir desquels elle pourrait définir sa structure et son budget. L'IIG n'a pas pu bénéficier d'une période de temps raisonnable à ses débuts pour faire de la planification, ce qui signifie que les administrateurs devaient examiner de multiples demandes concurrentes. Les plus pressantes, reliées à la mise en place de l'Institut, au développement des programmes et des cours, ainsi qu'au recrutement des étudiants, sont passées avant les considérations de planification financière et de contrôle. Le taux élevé de roulement du personnel, en particulier des administrateurs clés comme l'économe, le registraire et le président, et l'absence de tout système efficace de contrôle des dépenses ont probablement eu aussi une influence sur la capacité de l'IIG à planifier adéquatement ses besoins financiers.

Même sans ces lacunes, l'IIG aurait connu des difficultés financières parce que son mode de financement ne tenait pas suffisamment compte des coûts supplémentaires engendrés par le programme d'extension et la formation à distance, ou du soutien additionnel aux étudiants pour s'acquitter de sa mission. La petite taille de l'Institut ne fait qu'aggraver ses difficultés financières car il ne peut réaliser aucune économie d'échelle. Offrant un programme spécialisé à une clientèle spécialisée, il restera toujours petit comparativement aux institutions qui offrent un enseignement plus général à une clientèle plus vaste. Les coûts de l'IIG par ETP seront nécessairement plus élevés que ceux des établissements postsecondaires du courant général, en partie à cause de sa petite taille et en partie à cause du soutien supplémentaire dont ont besoin les étudiants si l'on veut qu'ils réussissent.

Le financement de l'IIG était assuré dans le cadre d'une entente d'initiative stratégique qui expire à la fin de mars 1998. À la fin de cette entente, il ne recevra plus la partie fédérale de sa subvention. S'il est incapable de trouver d'autres sources de financement pour la remplacer, il risque d'avoir, à l'avenir, de sérieuses difficultés pour dispenser son programme.

Les mécanismes de financement de l'IIG ne tiennent pas compte de ses besoins financiers uniques. Ils ne procurent pas d'autres fonds à l'Institut pour les coûts de développement ou pour répondre aux besoins supplémentaires créés par les programmes d'extension et la formation à distance, ou encore par le soutien additionnel dont les étudiants ont besoin. Pour que l'IIG connaisse le succès, il faut que ses mécanismes de financement soient adaptés à sa petite taille et aux caractéristiques uniques qui ont une influence sur le coût.

Gestion

Les employés de l'IIG croient fermement à la mission de l'Institut et veulent que ce soit un succès, mais la majorité d'entre eux estiment que la gestion n'a pas été efficace. Ils ont exprimé un certain nombre de préoccupations, dont un processus imparfait de prise de décision et de gestion financière, un manque de planification et de consultation, et une communication inadéquate.

Les difficultés financières de l'IIG ont probablement contribué en partie à la baisse du moral, tout comme le manque de confiance des employés envers les capacités de la gestion. Beaucoup pensent que ce sont les employés, par les mises à pied, qui paient le prix des erreurs des gestionnaires et que ces derniers ne sont pas tenus responsables des conséquences de leurs décisions.

Il faut cependant tenir compte de certaines circonstances atténuantes avant de juger de l'efficacité de la gestion. Par exemple, le peu de temps que l'IIG a pu, à l'origine, consacrer à la planification de son développement, l'absence de tout modèle pour s'orienter, qui explique ses tâtonnements, et le manque de ressources financières adéquates pour mettre l'ensemble de son plan en application. Néanmoins, le fait que tant d'employés soient mécontents de la gestion est une indication de l'efficacité de la gestion elle-même.

Les dirigeants de l'IIG ne sont pas parvenus à s'assurer efficacement de la confiance et du soutien des employés, ni à prendre en charge leurs préoccupations. La gestion ne les a pas suffisamment invités à participer au processus de planification et de prise de décision et, par conséquent, elle n'utilise pas ses ressources humaines aussi pleinement qu'elle le pourrait. La communication entre la gestion et les employés n'est pas efficace; c'est là une faiblesse fondamentale qui explique d'autres problèmes de gestion. La pauvreté des relations qui se sont développées entre l'administration et la majorité des employés et le moral à la baisse de ces derniers sont autant de problèmes graves qui, s'ils ne sont pas corrigés, risquent d'affecter le fonctionnement de l'Institut.

Direction

Les membres du Conseil des gouverneurs de l'IIG ne sont pas bien informés des problèmes de l'Institut et ne semblent pas être conscients de la gravité des problèmes de moral chez les employés, ni du niveau de méfiance envers l'administration supérieure. Le Conseil des gouverneurs de l'IIG n'a pas su faire preuve de leadership et n'a pas réagi proactivement face à ces difficultés, se contentant de jouer un rôle passif et de laisser la haute administration prendre les décisions.

5.2 Conclusion générale

L'évaluation avait pour objectif de cerner les forces et les faiblesses de l'IIG et de déterminer quels étaient les moyens à prendre pour améliorer la situation et assurer son succès. Elle a permis de souligner quelques problèmes importants que l'Institut doit résoudre, mais aussi de mettre l'accent sur certains de ses points forts, qui ne devraient pas se trouver éclipsés par les problèmes que nous avons pu détecter.

Pour être utile, l'évaluation devait porter sur les faiblesses de l'IIG afin de comprendre comment il était possible d'y remédier. Les constatations doivent être pondérées en tenant compte du fait que l'IIG n'en était qu'à la fin de sa deuxième année de fonctionnement au début de l'évaluation. Il est normal qu'une organisation aussi complexe qu'un établissement d'enseignement postsecondaire connaisse des difficultés à ses débuts. De plus, l'IIG devait relever le défi de dispenser un enseignement postsecondaire qui reflète les valeurs, la culture et l'expérience autochtones, ce qui explique qu'il n'ait pu se prévaloir du modèle des autres établissements postsecondaires traditionnels pour assurer son développement.

L'une des forces de l'IIG est l'engagement profond de ses administrateurs, de ses enseignants ainsi que du personnel non enseignant envers la mission de l'Institut *« de donner aux peuples autochtones la possibilité d'exercer leur droit à l'autodétermination dans leur territoire, d'une façon qui respecte pleinement la philosophie, les valeurs et l'expérience des autochtones du monde entier »*. Ils se considèrent comme les champions de la cause de l'autodétermination des peuples autochtones, attendent beaucoup de l'Institut et sont conscients de ce qu'il est capable de réaliser.

La mission de l'IIG est très pertinente aux yeux des étudiants autochtones qui le fréquentent. L'importance de l'Institut se traduit dans les opinions qu'ils ont exprimées à son sujet :

- *« C'est excitant de voir des étudiants apprendre et s'enrichir. Il est important qu'un programme soit adapté à mon expérience ...tienne compte de ce que j'ai dû subir (colonisation). »*

- *« Je m'exprime mieux, je suis plus sûr de mes connaissances. [L'éducation dispensée à l'IIG] m'a permis d'avoir plus d'influence dans ma propre communauté. »*

- *« J'aime l'IIG à cause de sa touche personnelle — c'est une communauté, mais qui offre cependant les qualifications universitaires qui peuvent vous préparer à une carrière. »*

- *« C'est le programme que j'aime le mieux ... il m'a ouvert les yeux. »*

- *« Je suis heureux qu'une institution de ce genre aborde l'histoire et les problèmes actuels ... J'aurais souhaité qu'elle existe bien plus tôt. Elle m'a permis d'acquérir les connaissances nécessaires pour me développer et changer. »*

- *« La création de l'IIG par les Premières nations de la Colombie-Britannique est un pas positif vers le plein exercice de la juridiction des Premières nations du Canada sur l'éducation de leurs enfants et de leurs peuples. Puissent la vision et le mandat de l'IIG être couronnés de succès! »*

Avec son programme académique, l'IIG fait œuvre de pionnier dans la réalisation de sa mission. L'engagement des gens, leur sens de l'objectif à atteindre et le programme

académique qu'ils ont ensemble contribué à mettre sur pied sont des forces sur lesquelles l'Institut peut continuer à bâtir.

L'utilité de cette évaluation formative dépend de sa capacité à donner au Conseil des gouverneurs et aux dirigeants de l'IIG les informations dont ils ont besoin pour régler les problèmes. Elle a permis de mettre le doigt sur certains des grands défis qui se posent. Les problèmes de moral et les difficultés de communication entre les hauts dirigeants et les employés sont des questions auxquelles seul l'Institut peut trouver une solution. Le besoin d'une meilleure planification et l'évolution du Conseil des gouverneurs doivent également être pris en main par l'Institut. Pour venir à bout des défis d'ordre financier, il faudra chercher à créer des partenariats avec les gouvernements fédéral et provincial. Les communautés autochtones ont également un rôle à jouer dans le succès de l'institution.

L'IIG possède les assises nécessaires pour établir son succès : une mission et un programme extrêmement pertinents, ainsi que des employés et des administrateurs dévoués à la cause. Malgré les difficultés, l'IIG a connu un départ impressionnant et, s'il utilise l'information contenue dans ce document, il sera en mesure de bâtir sur ses points forts et de s'assurer d'un brillant avenir.

Annexe A

A.1 Activités qui ont permis d'améliorer le système de dossiers et de production de rapports financiers

- Relocalisation de la comptabilité de Kamloops à Vancouver-Nord.

- Évaluation du système de dossiers, suivi de l'élaboration de politiques et de procédures financières pour en améliorer l'efficacité et le rendement. Évaluation du codage et transfert par blocs, d'où l'amélioration du système de contrôle interne et vérification de la paie.

- Restructuration du système de comptabilité afin de s'adapter aux réalités opérationnelles de l'Institut. Modification de la structure de rapport, d'un système destiné à satisfaire aux exigences de DRHC à un système qui permet de remplir les obligations de rapport d'un établissement d'enseignement postsecondaire diversifié. Modification du plan comptable afin de se conformer au cadre et au plan comptable des autres établissements postsecondaires. Mise en place d'un système de dossiers financiers.

- Participation aux initiatives provinciales de systématisation dans le but de concevoir un système intégré de rapports financiers sur les étudiants et les ressources humaines. En raison des contraintes financières et du manque de financement provincial, l'Institut a dû se doter de systèmes personnels autonomes.

- Mise en place d'un logiciel intégré de comptabilité pour la tenue du grand livre et la présentation des données financières (y compris les modules de la paie et des comptes à payer). Ce logiciel donne la possibilité de faire une vérification rétrospective claire et bien documentée et a permis d'améliorer l'efficacité. Parallèlement à Accpac, utilisation de tableurs pour améliorer le suivi financier, les rapports et l'évaluation des ressources financières de l'IIG.

- Préparation de comptes de régularisation mensuels afin de disposer d'une information financière plus précise, en plus de la préparation de rapports mensuels de rapprochement bancaire et d'autres états des revenus, des dépenses et des bilans inclus dans les états financiers.

- Mise en place d'un cadre permettant de faire correspondre les dossiers des étudiants, de façon à apparier les comptes recevables et l'information financière présentée dans les relevés.

- Réduction des coûts de vérification grâce à un processus d'appel d'offres et à la production à l'interne des rapports de fin d'année.

- Proactivité dans l'adoption des modifications du manuel de l'Institut canadien des comptables agréés en ce qui concerne la déclaration et l'enregistrement des immobilisations, conformément à la section 44.30 : « Immobilisations des organismes sans but lucratif ». Pendant les années financières se terminant le 31 mars, en 1996, 1997 et 1998, l'IIG a acheté des biens en capital à partir de son budget de démarrage ou de fonctionnement et doit donc tenir compte de l'amortissement ou de la dépréciation de ces biens dans son budget de fonctionnement annuel. Les futurs investissements en capital se feront à même les sommes reçues sous forme de subventions ou de dons. La dépréciation ou l'amortissement annuel de ces futurs achats sera portée au compte des bénéfices non répartis et tout futur achat sera exclu de l'enveloppe de fonctionnement.

A.2 Activités résumant les pratiques de gestion financière actuelles et proposées de l'IIG

- Préparation d'un budget annuel de fonctionnement et vérification semi-annuelle du budget pour l'année financière 1997-1998. À l'avenir, les vérifications périodiques du budget se feront tous les trimestres.

- Pour l'année financière 1998-1999, le budget annuel a été préparé avec une analyse du flux d'encaisse. Ces documents de contrôle sont mis à jour en fonction des dépenses mensuelles réelles et font l'objet d'un suivi afin de déterminer les variations.

- Préparation d'états financiers mensuels accompagnés de la documentation d'appui et de calendriers.

- Rédaction d'un mandat pour le comité des finances du Conseil.

- Présentation, pour approbation, d'un cadre de comptabilité pour le comité exécutif.

- Consultation avec le concepteur du système *Class Act* d'information sur les étudiants dans le but d'améliorer cette base de données et d'en augmenter l'efficacité et le rendement. Cela permettrait à l'IIG de personnaliser ses rapports aux fins de la planification académique et des rapports à présenter à la province.

- Mise en place d'un système de production de rapports sur les ressources humaines qui permettra de suivre les congés annuels, les congés de maladie et autres types de congés. Ce système permettra également de mieux suivre la position de l'Institut.

Annexe B

Cette annexe contient la liste des échantillons de personnes interrogées :

- Tableau B-1 : Conseil des gouverneurs de l'IIG et Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique
- Tableau B-2 : administrateurs, enseignants et autre personnel de l'IIG
- Tableau B-3 : intervenants externes

TABLEAU B-1
Membres du Conseil des gouverneurs de l'IIG et de l'Union interrogés

Nom	Organisation/Communauté	Rôle
John Elliott	Commission scolaire indienne de Saanich, UCICB	Conseil et programme d'extension de Saanich
Louise Mandell	Vancouver	Conseil
Juge Alfred Scow	Vancouver	Conseil
Nathan Spinks	Bande de Lytton	Conseil
Saul Terry	Président, Union des chefs indiens de la C.-B.	Président du Conseil et de l'Union
Theo Collins	Représentant des professeurs de l'IIG	Conseil et professeur à l'IIG
Brenda Wesley	Représentante des étudiants — IIG Campus principal de Vancouver	Conseil et étudiante à l'IIG
Irvine Charleyboy	Bande Alexis Creek, Chilanko Forks	Chef, Conseil de l'Union

TABLEAU B-2 Administrateurs, enseignants et autre personnel de l'IIG	
Nom	**Titre**
Bernard Charles	Président intérimaire de l'IIG, membre du Conseil des chefs, UCICB
Russell Nahdee	Conseiller en développement des étudiants
Dan Gottesman	Doyen des affaires académiques
Rosine Ryan-Lewis	Adjointe exécutive du doyen et agente d'information
Jennie Blankinship	Directrice du programme d'extension
Lix Lopez	Directeur du programme international
David Kolot	Économe
Arlene Guerin	Registraire
Wendy Ancell	Bibliothécaire en chef
Glen Douglas	Aîné résident
Flora Dawson	Aînée résidente
Sylvia Walsh	Professeure à plein temps et ancienne doyenne des affaires étudiantes
Eric Ostrowidski	Professeur à plein temps
John Rowlandson	Professeur à plein temps
Bernice Heather	Professeure à plein temps
Alejandro Palacios	Professeur à plein temps
Tim Michel	Professeur à plein temps
Theo Collins	Professeur à plein temps
Lori Montour	Enseignante à temps partiel
John McBride	Enseignante à temps partiel

TABLEAU B-3 Intervenants externes		
Nom	**Organisation**	**Responsabilité**
Frank Gellin	Directeur exécutif, British Columbia Council on Admissions and Transfer	Ententes de transfert de crédits
Sharon Mean	Doyenne, programmes académiques, OLA	Ententes de transfert de crédits
Robin Fisher	Doyen des arts et des sciences, Université Northern BC	Ententes de transfert de crédits
Glen Sinclair	Ancien directeur exécutif, Association des institutions postsecondaires autochtones (AIPA)	Toutes sortes de questions, dont le financement des étudiants autochtones
Grace Mirehouse	Directrice exécutive et présidente de l'AIPA, Native Education Centre, Vancouver	Toutes sortes de questions, dont le financement des étudiants autochtones
Gorden Antoine	Chef, bande de Coldwater, Institut de technologie de la vallée de la Nicola	Toutes sortes de questions, dont le financement des étudiants autochtones
Joanne Archibald	Directrice, House of Learning, UCB	Toutes sortes de questions, dont le financement des étudiants autochtones
Rob Henderson	Gestionnaire intérimaire, Éducation des autochtones, MEHF	Éducation des autochtones
Nick Rubidge	Directeur, Direction générale de la planification des collèges et instituts, MEHF	Direction chargée de l'IIG, du NVIT, de l'approbation des diplômes et des programmes, de la structure de l'autorité
Tom Austin	Directeur, finances et comptabilité des établissements postsecondaires, MEHF	Initiative de comptabilité et rapports exigés par le Ministère
Jim VanStone	Directeur, soutien aux étudiants	Financement des étudiants
Michelle Lanuele	DRHC, agente de projet relevant de Shirley Robinson, directrice des relations extérieures	Entente bilatérale sur l'éducation postsecondaire des autochtones
Ian Munro	DRHC	Éducation et financement des autochtones
Darrel MacLeod	Affaires indiennes	Éducation des autochtones

Annexe C

Suggestions des répondants

Recrutement

Les administrateurs de l'IIG ont suggéré un certain nombre d'activités de recrutement :

- augmenter la présence de l'Institut dans les médias;
- accroître le maillage avec d'autres institutions et agences qui pourraient envoyer des étudiants à l'IIG;
- créer des partenariats avec d'autres agences afin de partager les ressources;
- mieux utiliser les liens politiques et familiaux bien établis afin de rehausser le profil de l'IIG dans les communautés;
- faire une évaluation plus précise et plus rigoureuse de l'admissibilité des étudiants et proposer une admission conditionnelle à ceux qui ont besoin de suivre des cours de rattrapage;
- faire *davantage* de marketing du vidéo de l'IIG;
- assurer un suivi lors de l'envoi de matériel dans les communautés et organiser une visite des aînés de l'Institut à ceux de la communauté autochtone.

Suggestions des membres du Conseil :

- exercer des pressions sur le gouvernement pour qu'il exerce sa responsabilité fiduciaire et procure davantage de financement, en soulignant que le recrutement ne peut être efficace si les bandes n'ont pas d'argent pour envoyer leurs étudiants à l'IIG;
- parallèlement aux efforts de recrutement, quelqu'un devrait jouer le rôle « d'ambassadeur » de l'IIG, et rendre visite aux communautés dans le but de rehausser le profil de l'Institut;
- tirer profit d'un certain nombre de médias comme le *West Ender*, le *Georgia Strait*, les bulletins communautaires, en plus du bulletin régulier de l'UCICB.

Suggestions des intervenants externes :

- travailler avec d'autres établissements postsecondaires autochtones afin de tirer parti de leur expérience;

- assister aux foires de l'emploi des écoles secondaires;
- se concentrer sur les étudiants de 11e et 12e année des établissements autochtones;
- inviter les étudiants des écoles secondaires et des collèges à visiter l'IIG et leur faire découvrir l'Institut;
- établir un lien entre le site Web de l'IIG et celui d'autres institutions;
- demander au personnel de rendre visite aux écoles;
- établir des liens avec les coordonnateurs de l'éducation;
- s'intéresser au programme d'enseignement aux adultes autochtones afin de faire connaître l'IIG;
- s'assurer que les centres de ressources humaines ont de l'information sur l'Institut.

Options de financement des étudiants

Outre les sources habituelles de financement mentionnées dans le rapport, les répondants en ont suggéré d'autres dont les étudiants pourraient bénéficier. Nous les présentons ci-dessous, telles qu'elles nous ont été données, même si le nom n'est quelquefois pas exact, que certaines n'existent peut-être pas ou ne sont pas pertinentes :

- programme de subvention de la Colombie-Britannique;
- programme fédéral de subventions pour initiatives spéciales (étudiants à temps partiel ou handicapés);
- programme provincial spécial de financement supplémentaire destiné aux étudiants handicapés;
- financement de l'éducation de base des adultes;
- programme d'alternance travail-études de la Colombie-Britannique;
- fonds de soutien de l'étudiant autochtone;
- fonds des premiers habitants, destiné aux autochtones non inscrits (financement provincial);
- emploi et/ou soutien financier des employeurs;
- assurance-emploi;

- financement des ententes bilatérales régionales, par l'intermédiaire de Développement des ressources humaines Canada;

- possibilités d'emploi, comme le programme des stagiaires autochtones du gouvernement fédéral.

Ressources financières

On a demandé à 10 répondants (gouvernement et autres intervenants, et le représentant de l'UCICB) de faire des suggestions quant à la collecte de fonds, et à 6 intervenants du gouvernement s'il y avait d'autres options de financement que l'IIG pourrait utiliser. Voici leurs suggestions :

- solliciter des fonds auprès de sociétés comme BC Tel ou BC Hydro;

- organiser des loteries ayant pour prix une voiture ou un camion, ce qui permettrait de réunir des fonds et de faire connaître le nom de l'IIG dans les communautés autochtones; créer un partenariat avec un concessionnaire automobile; possibilité d'une loterie mensuelle;

- bingo communautaire, une fois que le nom de l'IIG sera connu;

- établir la crédibilité de l'Institut avant de demander du soutien auprès d'une fondation;

- mettre en place une fondation permanente à l'IIG; les donateurs sont à l'affût d'une fondation durable, afin que leurs dons ne soient pas absorbés par budget de fonctionnement;

- travailler avec des groupes apolitiques pour lever des fonds, la Fondation nationale des prix d'excellence autochtones, par exemple;

- le ministère des Affaires indiennes ne finance qu'une seule institution, le collège fédéral indien de la Saskatchewan; l'IIG pourrait peut-être faire des pressions pour que le gouvernement fédéral lui accorde un soutien direct;

- on devrait envisager un financement fédéral basé sur le titre autochtone;

- essayer d'obtenir un soutien financier de la part de certaines bandes;

- créer un consortium de bandes pour le financement;

- l'IIG pourrait demander l'aide d'autres instituts; le BCIT (Institut de technologie de la Colombie-Britannique) et le collège Douglas sont très versés dans la levée de fonds;

- l'IIG devrait chercher d'autres sources de revenu en contractant avec le gouvernement provincial des ententes de services spéciaux par l'intermédiaire de la direction du développement des habiletés et celle des avantages sociaux;

- dans le cadre de l'entente bilatérale régionale fédérale, l'IIG pourrait peut-être recevoir des fonds pour acheter de la formation pour ses clients.

Efficacité de la gestion

Les employés ont fait les suggestions suivantes quant à l'amélioration éventuelle de la gestion de l'IIG :

- la gestion devrait être tenue davantage responsable de ses décisions;
- intégrer les valeurs autochtones au processus de gestion;
- les employés et la gestion doivent travailler la main dans la main;
- nécessité d'établir un processus de consultation : on pourrait mettre sur pied des comités afin de s'assurer que les gens participent au processus de prise de décision;
- la gestion doit chercher activement de la rétroaction sur les différents problèmes, et considérer les employés comme un groupe qu'il faut consulter;
- les décisions doivent être communiquées à tout le monde;
- mettre sur pied un comité de l'éducation (trois répondants ont fait cette suggestion pour améliorer la gestion);
- encourager le personnel à s'organiser pour améliorer la communication;
- joindre aux lettres d'emploi une description des fonctions précisant les conditions de travail et les responsabilités des gens, afin qu'ils sachent ce que l'on attend d'eux;
- il faut clarifier le rôle respectif de chaque administrateur, afin qu'il n'empiète pas sur le domaine de ses collègues;
- mettre en place un processus d'évaluation bien défini et connu des employés;
- rédiger un manuel de politiques et procédures, après consultation;
- plus d'intervention du gouvernement; ce dernier devrait choisir les membres du Conseil;
- le Conseil doit être plus actif et participer à la planification;
- demander l'aide d'experts de l'extérieur pour élaborer le plan stratégique de l'IIG;
- concevoir un code d'éthique professionnel;
- tenir des réunions régulières du personnel, régies selon les règles du Robert's Rules of Order.

Les administrateurs supérieurs ont fait les suggestions ci-dessous pour améliorer l'efficacité de la gestion de l'IIG :

- continuer à améliorer les systèmes d'information;
- nécessité d'une approche plus systématique en matière de communication et de planification;
- nécessité de créer une atmosphère de coopération et de donner davantage de responsabilités aux gens à mesure qu'ils manifestent leurs capacités;
- selon la Loi, l'Institut doit avoir un conseil de l'éducation. Nous devons nous pencher sur le cas de l'Institut et voir ce que nous pouvons faire avec un personnel limité, à quoi ce conseil devrait ressembler et quelles devraient être ses relations avec le Conseil et l'exécutif;
- planification plus globale; nécessité de tenir compte de l'opinion des étudiants, des communautés, etc., dans un processus de planification élargi;
- améliorer la planification, à court et à long terme; nécessité d'examiner la situation actuelle de l'IIG et de lier les prévisions budgétaires et les plans opérationnels aux inscriptions;
- revoir le plan quinquennal, examiner les réalisations et les obstacles qu'il a fallu surmonter; faire ensuite une planification pour les cinq prochaines années et s'occuper des principaux aspects du plan reliés à des domaines comme les locaux, les investissements, et les examiner sous l'angle de l'accessibilité;
- travailler au développement du Conseil et l'aider à utiliser la structure des comités comme véhicule de communication;
- nécessité de trouver un équilibre entre les exigences de la Loi et celles qu'imposent la loi et les principes autochtones; cela doit être clarifié; besoin d'être plus inclusif et de s'appuyer davantage sur l'approche du consensus dans le processus de décision, ce qui prend davantage de temps.

Suggestions du Conseil au sujet de la gestion :

- revoir la description des fonctions des administrateurs;
- le salaire des trois administrateurs est trop élevé, ce qui a des répercussions sur l'ensemble du plan financier;
- l'IIG doit se trouver un président permanent cette année; marché très compétitif pour trouver un président autochtone qualifié;

- il serait bon qu'un conseil de l'éducation puisse donner son avis sur le programme académique;
- la planification serait meilleure si plus de gens y participaient;
- nécessité d'établir la confiance et de concevoir des politiques que l'on puisse appliquer uniformément;
- réunions régulières du personnel afin d'assurer la diffusion de l'information dans les deux sens, de telle sorte que les gens se sentent écoutés;
- la gestion ne donne aucune orientation; elle doit faire des plans à court et à long terme;
- la hiérarchie de l'Institut va à l'encontre du mode de consensus relatif à la prise de décision et à la structure du pouvoir; établir un véritable dialogue sur la nécessité d'obtenir un consensus lors de la prise de décision chez ceux qui travaillent à l'Institut.

Communication

Les intervenants externes avaient un certain nombre de suggestions pour améliorer la communication à l'IIG :

- dépolitiser les relations entre la gestion de l'IIG et le ministère;
- avoir un président comme les autres institutions, et non un président intérimaire;
- DRHC pourrait participer à la diffusion de l'information aux centres locaux de ressources humaines et aux conseils d'administration des conseils régionaux, mais il serait plus efficace que l'IIG s'en charge lui-même;
- rencontrer les intervenants externes de façon plus régulière;
- travailler davantage de concert avec d'autres organisations autochtones;
- faire un effort réel pour communiquer avec les étudiants des écoles secondaires du deuxième cycle et autres établissements postsecondaires;
- établir des partenariats avec d'autres organisations pour la formation à distance et la préparation au collège;
- l'IIG devrait commencer à présenter des rapports réguliers au ministère sur ce qu'il fait, ses défis et ses plans; il n'y est connu que de quelques personnes.

Structure de l'autorité

On a également demandé aux gouverneurs de faire des suggestions sur la façon dont le Conseil pourrait être plus efficace :

- les gouverneurs doivent être conseillés une fois par an sur les questions qui relèvent de leur responsabilité, celles qui touchent les opérations et sur les fonctions propres du Conseil, étant donné le changement constant des gouverneurs;
- nommer les gouverneurs pour un mandat de deux ans;
- le président et les employés devraient faire davantage appel au Conseil en lui présentant des rapports;
- il faudrait que les gouverneurs aient davantage de contacts informels avec l'IIG afin de mieux le connaître;
- les gouverneurs ont besoin de temps pour étudier l'information qu'on leur présente et prendre leurs décisions; ils devraient recevoir les rapports avant les réunions afin d'avoir le temps de les lire;
- il faudrait peut-être réévaluer la structure des comités afin de voir ce qui est utile et s'assurer que les genres de comités et leur mode de fonctionnement permettent une prise de décision efficace;
- s'assurer qu'il y ait quorum aux réunions.

Les administrateurs ont fait les suggestions suivantes sur l'amélioration de la structure de l'autorité à l'IIG :

- mettre en place une structure de comités plus efficace, qui puisse être proactive en ce qui a trait aux problèmes examinés;
- le Conseil a besoin d'une meilleure information pour prendre des décisions éclairées;
- nécessité de communiquer les rapports au Conseil avant les réunions;
- le Conseil devrait se réunir tous les deux mois plutôt que mensuellement pour éviter que ses membres subissent de multiples conflits d'horaire.